

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Improving the Quality of Employee Remuneration System in a Chosen
Organization

Student:

Bc. Eva Richterová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Richterová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Improving the Quality of Employee Remuneration System in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
4. Charakteristika organizace
5. Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

IVANCEVICH, John M. a Robert KONOPASKE. *Human Resource Management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132633-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne...22.4. 2017.....

..........

Bc. Eva Richterová

Poděkování

Touto cestou děkuji paní Ing. Andree Čopíkové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za ochotu a cenné rady poskytované v průběhu zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Petře Křížkové, personální ředitelce společnosti ITT Holding, s.r.o. za možnost tuto práci ve společnosti zpracovat, za poskytnutí informací o společnosti a přístupu k interním materiálům.

Obsah

1	Úvod	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce	7
2.1	Metodika zpracování diplomové práce	7
2.2	Metody zpracování diplomové práce	7
3	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců	9
3.1	Definice a cíle řízení odměňování	9
3.2	Systém odměňování	10
3.2.1	Prvky systému odměňování	10
3.3	Strategie odměňování	12
3.3.1	Zásady strategie odměňování	13
3.3.2	Tvorba strategie odměňování	13
3.4	Celkové odměňování	15
3.4.1	Složky odměňování a jejich charakteristika	16
3.4.2	Význam a výhody celkové odměny	17
3.5	Mzdotvorné faktory odměňování	18
3.6	Mzdové/platové formy	19
3.6.1	Časová mzda/plat	20
3.6.2	Úkolová mzda	20
3.6.3	Mzda za očekávané výsledky práce	21
3.7	Zásluhová odměna	22
3.7.1	Odměňování podle výkonu	23
3.7.2	Odměňování podle schopností	29
3.7.3	Odměňování podle dovedností	29
3.7.4	Odměňování podle přínosu	30
3.8	Zaměstnanecké výhody	30
3.8.1	Strategie a politika zaměstnaneckých výhod	32
3.8.2	Nevýhody zaměstnaneckých benefitů	33
3.8.3	Členění zaměstnaneckých výhod	35
3.8.4	Cafeteria systém	36
3.9	Role při odměňování	39
4	Charakteristika organizace	41
5	Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci	43
5.1	Práva a odpovědnosti při odměňování zaměstnanců	43

5.2	Charakteristika systému odměňování THP.....	44
5.2.1	Rozvržení pracovní doby	44
5.2.2	Určení mzdy.....	45
5.2.3	Mzdový vývoj.....	45
5.2.4	Základní mzda.....	46
5.2.5	Individuální výkonnostní bonus.....	46
5.2.6	Příplatky.....	47
5.2.7	Zaměstnanecké výhody	49
5.3	Dotazníkové šetření.....	53
5.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	53
5.4.1	Zpracování dat.....	54
6	Návrhy a doporučení	65
6.1	Celková odměna	65
6.2	Zaměstnanecké výhody	67
6.3	Nehmotné odměny	70
7	Závěr	72
	Seznam použité literatury	73
	Seznam zkratk	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	76
	Seznam příloh	77
	Přílohy	78

1 Úvod

Pro účely diplomové práce bylo zvoleno téma Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Odměňování zaměstnanců se řadí k základním personálním činnostem. Systém odměňování je vytvořen na míru u každé organizace, tak aby odpovídal nejen potřebám společnosti, ale také potřebám zaměstnanců. Společnost si může vybrat z široké škály způsobů, jak a na základě čeho své pracovníky oceňovat. Jedná se o jeden z nejučinnějších motivačních faktorů zaměstnanců. Z toho důvodu je vytvoření propracovaného a kvalitního systému odměňování jednou z velmi významných činností personálního oddělení.

V dnešní době neustále roste vzácnost lidského zdroje, proto by oproti ostatním zdrojům měla být lidskému faktoru věnována mimořádná pozornost. Předností zaměstnanců je vytvářet inovace, které společnost potřebuje ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Lidské zdroje tak představují jedinečný intelektuální kapitál, který je důležité efektivně řídit.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy stávajícího systému odměňování zaměstnanců společnosti ITT Holding, s.r.o. a navrhnout případná doporučení, které povedou k jeho zlepšení.

Nejprve bude představena metodika, která bude použita při tvorbě diplomové práce a následně budou popsány jednotlivé metody zpracování. Budou zde vysvětleny pojmy jako je indukce, dedukce, analýza, syntéza a komparace.

V další kapitole budou popsána teoretická východiska problematiky odměňování zaměstnanců. Budou zde rozvedena témata, jako systém odměňování, dále strategie odměňování, politika systému odměňování, poté mzdově motivující faktory, mzdové formy, celková odměna, v neposlední řadě pak také zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody.

Poté bude popsána charakteristika společnosti. Popis se bude týkat předmětu podnikání společnosti, stručné historie a jednotlivých divizí.

Další kapitola bude obsahovat popis a analýzu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Bude se zabývat právy a zodpovědností jednotlivých zaměstnanců. Budou zde objasněny skutečnosti týkající se charakteristiky systému odměňování technickohospodářských pracovníků, jako je pracovní doba, dovolená, mzda, bonus, příplatky a zaměstnanecké výhody. K analýze společnosti bude využito interních dokumentů

poskytnutých společnosti a také metody písemného dotazování. Výsledky analýz budou vyhodnoceny do přehledných grafů a následně interpretovány.

Poslední kapitola se bude týkat vypracování návrhů a doporučení, které by mohly současný systém odměňování ve společnosti ITT Holding s.r.o. vylepšit.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

V následující kapitole bude představena metodika, která byla použita při tvorbě diplomové práce a poté budou popsány jednotlivé použité metody.

2.1 Metodika zpracování diplomové práce

1. Prvním krokem diplomové práce bude zpracování teoretických východisek odměňování zaměstnanců. Teoretická východiska budou sepsána na základě studia odborné tuzemské a zahraniční literatury, s využitím metod jako je dedukce, indukce, analýza a syntéza.
2. Ve druhém kroku budou zjišťovány a zpracovány informace týkající se vybrané organizace. Budou využity metody analýzy a syntézy. K charakteristice organizace budou použity poskytnuté interní materiály společnosti.
3. Ve třetím kroku bude popsán stávající systém odměňování zaměstnanců ve společnosti s využitím interních materiálů a informací pocházejících z neformálních rozhovorů s personálním ředitelem. Poté bude provedena analýza současného stavu systému odměňování pomocí metody dotazníkového šetření.
4. Dalším krokem bude vyhodnocení dotazníkového šetření, zpracování získaných výsledků a jejich znázornění pomocí grafů.
5. Posledním krokem bude vytvoření návrhů a doporučení, v prvé řadě pomocí metody komparace, získaných teoretických poznatků a současného stavu odměňování zaměstnanců ve společnosti.

2.2 Metody zpracování diplomové práce

Vědecká metoda je systematickým a objektivním postupem k získání poznatků a dosažení cíle. Uvádí se různé přístupy ke členění vědeckých metod. Trousil a Jašíková (2015) člení vědecké metody na vybrané základní myšlenkové postupy a vybrané základní empirické postupy.

Základní myšlenkové postupy

K základním myšlenkovým postupům se řadí dedukce a indukce, analýza a syntéza a také komparace.

Indukce je myšlenkový postup, který představuje vyvozování obecných závěrů z něčeho konkrétního. Kdežto **dedukce** představuje opačný postup k indukci. Jedná se tedy

o vyvozování konkrétních závěrů a stanovisek z obecných předpokladů, jak definují Trousil a Jašíková (2015).

Analýzou se rozumí rozklad přirozeného systému (nějakého problému či jevů) na jednotlivé části. Podstatou analýzy je také postupné rozpoznávání a oddělování nejdůležitějšího od důležitého. Jde o to, pochopit vlastnosti a vztahy mezi jednotlivými částmi a jejich význam. Potom vyvozujeme chování celku, což označujeme jako syntézu. **Syntéza** může navrhnout lepší varianty propojení jevů s cílem řešit vybraný problém. Díky analýze pronikneme k podstatě jevů a pomocí syntézy vyjádříme vzájemné souvislosti.

Komparace je formulována jako srovnávání několika objektů nebo jevů za účelem nalezení společných či naopak odlišných znaků (Trousil a Jašíková, 2015).

Základní empirické postupy

K základním empirickým postupům se řadí techniky kvalitativního výzkumu, zde se jedná o studium dokumentů a nestrukturovaný rozhovor. V případě kvantitativního výzkumu je využita metoda dotazníkového šetření.

V případě kvalitativního výzkumu jde o **rozhovory** s personálním ředitelem společnosti. V diplomové práci je využit nestrukturovaný rozhovor. Rozhovorem se rozumí interakce mezi výzkumníkem a zkoumaným prostřednictvím verbálních a neverbálních vyjádření, jak uvádí Trousil a Jašíková (2015). Rozhovor bude využit pro sběr primárních dat. Pro sběr sekundárních dat je využita metoda **studium dokumentů**, a to interních směrnic a kolektivní smlouvy. Nejčastěji využívanou metodou sběru primárních dat v kvantitativní strategii je **dotazníkové šetření**, které umožňuje získání informací týkajících se zkoumané problematiky z pohledu pracovníků. Bude vybrána forma uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek. Výsledky budou poté zpracovány do grafů s využitím výše zmíněných metod pomocí programu MS Excel.

V závěrečné části diplomové práce budou na základě získaných teoretických poznatků navržena případná doporučení pro zkvalitnění současného systému odměňování ve vybrané organizaci.

3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

V této kapitole jsou uvedena teoretická východiska odměňování zaměstnanců. Nejdříve je objasněn cíl a podstata řízení odměňování, zejména pak prvky systému odměňování zaměstnanců a jeho teoretické stránky týkající se tvorby systému a strategie odměňování. Dále je formulována problematika celkové odměny, kde jsou popsány její složky. Poté jsou uvedeny způsoby stanovení odměny a možnosti mzdových forem. Další část je věnována systému zásluhových odměn, faktorům, které mají vliv na vznik a velikost odměn a následně problematika zaměstnaneckých výhod společně s Cafeteria systémem.

3.1 Definice a cíle řízení odměňování

Odměňování zaměstnanců je řízeno pomocí podnikové strategie, politiky a procesů, které určují adekvátní výši odměny vzhledem k tomu, jak velkou měrou zaměstnanci přispívají k dosahování organizačních cílů. Jedná se především o návrh, implementaci a kontrolu systému odměňování, který je v souladu s potřebami organizace a jejich zaměstnanců, a který je přizpůsoben ke spravedlivému fungování.

Je nutné zdůraznit, že odměňování zaměstnanců se neskládá jen ze mzdy/platu a zaměstnaneckých výhod. Je rovnocenným způsobem zaměřené na nepeněžní formu odměny, jako je pochvala, vzdělávání, příležitost k rozvoji nebo pracovní odpovědnost. Všechny zmíněné části odměňování tvoří koncepci celkové odměny.

Cílem řízení odměňování zaměstnanců je:

- podporovat dosahování organizačních cílů prostřednictvím řízení a stimulování vysoké výkonnosti,
- formulovat, co je důležité v oblasti očekávaného chování a předpokládaných výstupů,
- soulad mezi praktikami odměňování a potřebami zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců na základě hodnoty, kterou vytvoří,
- získání, rozvíjení a udržení si talentovaných zaměstnanců,
- rozvoj pozitivních zaměstnaneckých vztahů a naplnění psychologické smlouvy,
- motivovat a dosáhnout oddanosti a angažovanosti zaměstnanců,
- uplatňování odměňování objektivním způsobem,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu (Armstrong, 2012).

3.2 Systém odměňování

Systém odměňování je jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů, který si klade za cíl prosazování strategie organizace, rozvoj organizační kultury, stabilizaci pracovníků, motivaci ke vzdělávání a stimulaci k vysokému pracovnímu výkonu.

„Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů (Měrtlová, 2014, str. 102).“

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že systém odměňování se skládá z:

- **politiky**, která poskytuje návod k přístupům v řízení odměňování,
- **postupů** nabízejících peněžní či nepeněžní formu odměny,
- **procesů** týkajících se hodnocení práce a řízení pracovního výkonu,
- **procedur**, které se provádí v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby systém fungoval účinně a pružně.

„Strategický systém odměňování by měl být:

- **motivační** – být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných organizacích (trh práce), a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity,
- **spravedlivý** – měl by dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni a stejně kompetentním) ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh (znamená to také, že eventuelní rozdíly v odměňování zaměstnanců organizace jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciací),
- **transparentní** – musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům (jednoduchost systému je argumentem, který nejen umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také organizaci vyvarovat se omylů (Horváthová a kol., 2014, s. 179).“

3.2.1 Prvky systému odměňování

K základním prvkům systému odměňování se řadí:

- **Podniková strategie**, která je základním východiskem systému odměňování. Z té jsou nadále definovány všechny politiky, praxe, procesy a postupy odměňování. Jejich

praktická aplikace umožňuje splnění podnikatelských cílů organizace a růst její výkonnosti.

- **Strategie odměňování** stanovuje, co organizace zamýšlí podniknout v oblasti vytváření a realizace politiky, procesů a postupů odměňování.
- **Politika odměňování** poskytuje vodítko pro rozhodování a potřebné kroky. Týká se takových záležitostí jako jsou například úrovně odměn ve vztahu k tržním sazbám, přístupu k celkové odměně, poskytování informací o odměňování zaměstnancům a role liniových manažerů.
- **Základní peněžní odměna** vyjadřuje množství peněz tvořené sazbou za určitou práci.
- **Zásluhová odměna** se vztahuje k pracovnímu výkonu, dovednostem, schopnostem, přínosu či zkušenostem. Zásluhovou formu peněžních odměn je možné přidat k základní peněžní odměně.
- **Zaměstnanecké výhody** jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn.
- **Příplatky** jsou vypláceny k základní mzdě/platu s ohledem na různé okolnosti či s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce.
- **Celkový výdělek** tvoří základní mzda/plat, zásluhová odměna a příplatky za práci.
- **Celková v penězích vyjádřitelná odměna** neboli hmotná odměna je složená z peněžních odměn, které tvoří celkový výdělek a z hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.
- **Hodnocení práce** je systematický proces formulování relativní hodnoty či rozsahu prací v organizaci pro stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové struktury, zařazování prací do struktury a řízení relací.
- **Analýza tržních sazeb** je proces, který se zabývá zjišťováním mzdových sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce za účelem rozhodování o úrovních peněžních odměn a podobě mzdových struktur v podniku.
- **Mzdové (platové) stupně a struktury**, do kterých jsou podle jejich relativního významu zařazeny pracovní místa. V této struktuře je peněžní odměna ovlivněna tržními sazbami a mzdová rozpětí jsou přiřazena jednotlivým stupňům, jenž dávají prostor pro růst mzdy/platu na základě pracovního výkonu, dovedností, schopností, přínosu či délky zaměstnání.
- **Řízení pracovního výkonu** stanovuje očekávání týkající se individuálního výkonu a přínosu. Podle těchto očekávání je posuzován pracovní výkon, zároveň je poskytována

zpětná vazba, která směřuje k dohodnutým plánům zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání a osobního rozvoje. Jde o nástroj, pomocí kterého je zabezpečena nepeněžní forma motivace a může být podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně.

- **Nepeněžní odměny** neobsahují žádné přímé platby. Jedná se o pochvalu, uznání, autonomii, dobré vztahy na pracovišti, poskytování vzdělání a rozvoje kariéry či pocit úspěšnosti z vykonávané práce.
- **Celková odměna** zahrnuje všechny formy peněžní a nepeněžní odměny, které organizace poskytují svým zaměstnancům (Armstrong, 2007).

3.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování se řadí mezi strategie řízení lidských zdrojů v organizaci. Formuluje záměry organizace, jakým způsobem odměňovat pracovníky, jak by měla být vytvářena její politika a jednotlivé procesy odměňování, aby odpovídaly požadavkům podnikání. Strategie nám dává odpověď na dvě otázky a to, kde chceme, aby byla praxe odměňování dané organizace během několika a jakým způsobem se tam dostaneme. Zabývá se prostředky nejen konečnými výsledky. Konečný stav vyjadřuje vizi, jak bude vypadat odměňování za několik let. Prostředky znamenají způsob uskutečňování této vize.

Armstrong (2007) tvrdí, že cílem strategie odměňování je poskytnout účel a směr pro vytváření systémů odměňování, které podporují dosahování cílů organizace a uspokojují potřeby zainteresovaných stran. Jinak řečeno by mělo být cílem každé organizace zajistit podporu všech kroků v oblasti formování pracovní síly, jejího rozvoje a dalších cílů týkajících se zlepšování výkonu. Strategie by měla zahrnout i mezilidské vztahy mezi zaměstnanci a procesy vyjednávání o odměňování s odbory.

Pro vytváření strategie odměňování se uvádí čtyři důvody:

1. Organizace by měla mít představu, kam míří, jakým způsobem se tam chce dostat a jak odhalí, že se tam dostala.
2. Náklady na odměňování pracovníků se řadí mezi největší výdajovou položku. Ve většině organizací tvoří až 60 % výdajů a v těch, které jsou silně závislé na pracovní síle i mnohem více. Z toho důvodu je potřeba se zamyslet nad tím, jak by měly být tyto náklady řízeny a investovány, aby se každá investice ve formě odměny vrátila ve formě přidané hodnoty.
3. Opravdový přínos spočívá v komplikovaném propojení s dalšími oblastmi politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Proto je důležité vytvářet strategický rámec odměňování,

který ukazuje, jak lze procesy odměňování propojit s procesy řízení lidských zdrojů, aby se navzájem podporovaly.

4. Mezi výkonem a odměnami můžeme najít pozitivní závislost. Posílit tuto vazbu a závislost nám umožňuje strategie odměňování (Horváthová a kol., 2014).

3.3.1 Zásady strategie odměňování

Strategie odměňování se zakládá na přesvědčeních neboli zásadách, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uvést v život. Formulují přístup organizace používaný v souvislosti s odměňováním pracovníků, jsou východiskem politiky odměňování a poskytují návod ke krokům zahrnutých ve strategii odměňování.

K obecným zásadám řadíme:

- praktický způsob provedení strategie odměňování
- poskytnutí manažerům pravomoci, aby mohli odměňování využívat jako nástroj k dosahování cílů organizace
- transparentnost neboli průhlednost procesů týkajících se odměňování
- hodnocení pracovníků podle jejich schopností, dovedností a přínosu
- soulad celkové strategie a strategie lidských zdrojů se strategií odměňování
- provázanost kultury organizace s politikou odměňování
- odměňování pracovníků podle toho, co organizace oceňuje a je připravena za to platit
- při realizaci strategie odměňování zaměření se na dosahování rovnosti, spravedlnosti, důslednosti a zásadovosti
- provázanost strategie odměňování s interním a externím prostředím podniku (Horváthová a kol., 2014)

3.3.2 Tvorba strategie odměňování

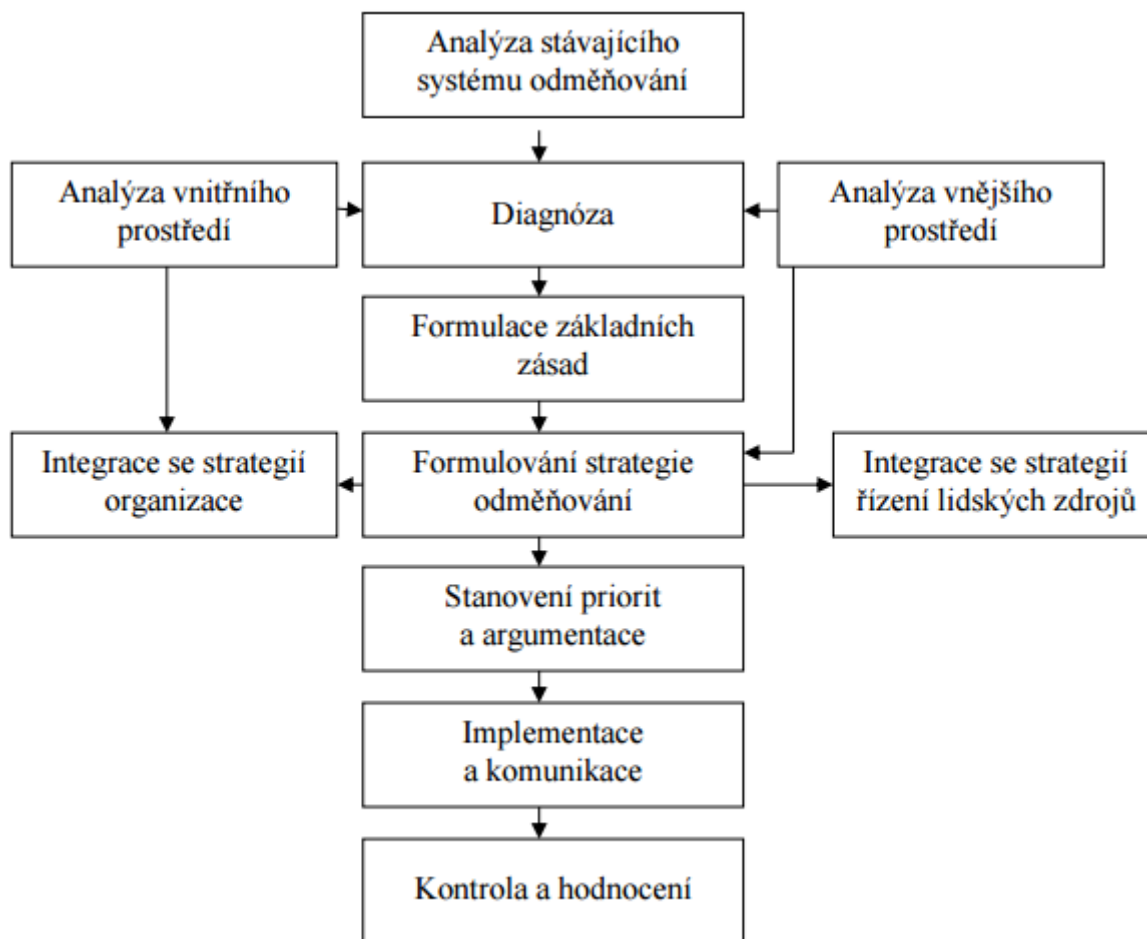
Je nutné formálně definovat strategii odměňování, abychom ji měli v písemné podobě a taky, abychom měli základ pro plánování a komunikaci. Strategie může obsahovat různé druhy záležitostí, je však potřeba dosáhnout správné rovnováhy a věnovat pozornost krokům, které jsou nejpotřebnější a budou s největší pravděpodobností rozhodující. Musí se stanovit priority, respektovat realita a provést správná strategická volba. Neměly by se plánovat žádné kroky v odměňování, aniž bychom se zamysleli nad tím, jak je realizovat, jaké problémy by mohly vzniknout a jak se s nimi vyrovnat. Především je důležité přemýšlet nad rolí, kterou

budou hrát linioví manažeři a zda budou schopni tento úkol realizovat. Také je podstatné brát v potaz reakci lidí na změnu a jaké kroky se následně budou moci učinit (Armstrong, 2007).

Proces vytváření strategie odměňování

Posloupnost kroků při vytváření strategie odměňování je znázorněn na obrázku 3.1.

Obr. 3.1 Proces vytváření strategie odměňování



Zdroj: HORVÁTHOVÁ Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-2264-8.

Prvním krokem procesu vytváření strategie odměňování je **analýza současného stavu systému odměňování**, která by měla být prováděna ve spolupráci s vrcholovými i liniovými zaměstnanci organizace. V rámci tohoto bodu bychom měli provést analýzu stávající strategie odměňování, zjistit jaké jsou její cíle a zda je flexibilní. Dále je potřeba provést analýzu efektivnosti tohoto systému, průzkum názorů zaměstnanců na stávající systémy odměňování a analýzu vnitřního prostředí.

Následným krokem je **analýza vnějšího prostředí**. Nalezení hlavních faktorů, které ovlivňují strategii odměňování, jako jsou konkurenční tlaky, globalizace, změny v populačním vývoji, vývoj legislativy, úroveň mezd a trendy na trhu.

Po analýze přichází na řadu **diagnóza**, která se snaží zjistit proč se dané situace dějí. Měla by být provedena diagnóza všech problémů, aby se mohlo rozhodnout, co je potřeba provést k jejich vyřešení.

Jako další krok následuje **formulování základních zásad**, které formulují přístup, který manažeři zvolí k řešení záležitostí odměňování. Tyto zásady vyjadřují základ pro politiku odměňování a poskytují návod pro kroky uvedené ve strategii odměňování. Zásady by měly být formulovány na základě rozhovorů se zainteresovanými stranami.

Dalším krokem k vytvoření strategie odměňování je **formulování strategie odměňování**, která ukazuje směr, jakým by se mělo řízení odměňování ubírat. Ve strategii mohou být zmíněny konkrétní, specifické záměry týkající se jednotlivých oblastí odměňování. Hlavním cílem by mělo být dosažení rovnováhy mezi hmotnou a nehmotnou formou odměny. Na základě analýzy a diagnózy je potřeba zvážit pravděpodobné strategie v každé z hlavních oblastí, např. koncepci celkové odměny, hodnocení práce, zásluhové odměňování či zaměstnanecké výhody.

Posledním krokem procesu tvorby strategie odměňování je její **implementace a komunikace** se zaměstnanci organizace. Jedná se o složitý proces, který je často potřeba efektivně řídit. Je nutné zabezpečit podporu managementu a zajistit spolupráci všech, kterých se to týká. Měl by být vytvořen časový plán akce a jasně stanovena zodpovědnost za každou činnost. Důležitým rysem každého programu odměňování je jasná, efektivní a pravidelná komunikace v oblasti cílů, metod a následného dopadu činnosti. Vždy je důležité formulovat cíle a kritéria úspěšnosti strategii odměňování a zahájit postup k posouzení toho, jak dobře nové systémy fungují. Je zapotřebí neustále provádět kontrolu plnění strategie (Horváthová a Čopíková, 2015).

3.4 Celkové odměňování

V organizacích by měl být nastaven vhodný systém odměňování, který by zaměstnance v jejich konání motivoval a spravedlivě je odměnil za dobře vykonanou práci. Tímto způsobem lze dosáhnout toho, aby lidé pracovali co nejefektivněji. Z toho důvodu by měly být systémy odměňování zaměstnanců v organizacích postaveny na celkovém přístupu odměňování. Takový přístup klade důraz na důležitost všech složek celkové odměny (Horváthová a kol., 2014).

Celková odměna se skládá nejen z obvyklých prvků jako je mzda nebo plat, variabilní složky mzdy/platu a benefitů, ale obsahuje také nehmotné prvky jako jsou pochvala, uznání a příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které nabízí organizace. Tato koncepce zahrnuje všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a záleží pak na organizaci, pro jaké formy odměňování se rozhodne a jaké nástroje při odměňování použije (Horvathová a Čopíková, 2015).

Při vytváření koncepce celkové odměny je nutné se rozhodnout jakou vhodnou kombinaci složek celkové odměny použít. Nejdříve se musí učinit rozhodnutí, zda budou zaměstnanci odměňováni za odpracovanou dobu, za jejich podaný výkon, kompetence či jejich přínos pro organizaci. Dále je potřeba se zamyslet nad tím, zda budeme odměňování za výkon vázat na individuální, týmový výkon nebo na výkon organizace jako celku. I takové výkony se promítnou na základě hodnocení do variabilní složky mzdy/platu. Záleží na koncepci odměňování i na typu pracovní pozice, jaké bude jejich procentuální rozložení. Většinou tvoří menší část variabilní složky týmové ukazatele a ukazatele výkonnosti organizace. Váha těchto ukazatelů roste směrem k manažerským pozicím. Poté je také důležité zvážit poměr mezi pevnou a variabilní složkou mzdy/platu. Rozhodnutí, jaký poměr zvolit ovlivňuje typ pracovní pozice, typ organizace a zaměření organizace.

3.4.1 Složky odměňování a jejich charakteristika

Moderní systémy odměňování jsou tvořeny hmotnými i nehmotnými složkami odměňování. Hmotné odměňování zahrnuje nárokovou složku odměňování, kterou tvoří základní mzda nebo plat a nenárokovou složku odměňování, která obsahuje různé podoby bonusů, prémie, odměn, benefitů a nadstandardních příplatků. Uznání, zodpovědnost, pochvalu, větší samostatnost a kariérní růst se pak řadí mezi odměny nehmotné.

Základní mzda/plat vyjadřuje množství peněz, které je tvořeno sazbou za určitou práci nebo pracovní místo. Podle úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností a schopností se může měnit (Armstrong, 2007). Časová mzda/plat je dána součinem mzdové/platové sazby a počtu odpracovaného času za určité období. Není tedy závislá na výkonu. Používá se roční, měsíční, týdenní nebo hodinová. Jedná se o nejčastěji používanou mzdovou/platovou formu. Organizace ji používají pro odměňování těch prací, které nelze odměňovat na základě jiného než časového hlediska.

Další složkou odměňování jsou **povinné příplatky**, které jsou vypláceny nad rámec základní mzdy/platu s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce a jsou dány zvláštními

předpisy. Hlavními druhy příplatků jsou příplatek za přesčasy, za práci v noci, o sobotách, o nedělích nebo o státních svátcích, příplatek za ztížené pracovní prostředí a příplatky za pohotovost.

Variabilní neboli výkonnostní odměny jsou přímo spojeny s výkonem jednotlivce, týmu nebo organizace. Velké množství organizací používá k odměňování tzv. dodatečné formy odměňování. Ty ale nemusí být spojeny s výkonem jednotlivců nebo týmů. Mezi nejčastěji používané odměny se zahrnují věcnostní prémie, odměna k životnímu jubileu, odměna při narození dítěte, odměna na dovolenou a vánoční odměny. Výše jmenované odměny jsou v organizacích většinou zahrnuty do jejich systému zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny. Patří mezi nástroje získání a udržení si vysoce kvalitních pracovníků. Slouží k osobním potřebám zaměstnanců a také zvyšují jejich oddanost. Jejich rozsah je dán podnikatelskou výkonností organizace a také tím, zda zaměstnavatel vnímá benefity jako důležitý motivační faktor.

Dle nového přístupu k odměňování je jednou ze složek celkové odměny i **odměna nehmotná**. Vyjadřuje takovou odměnu, která neobsahuje žádné přímé platby. Jde například o možnost seberealizace v rámci vykonávané pracovní činnosti, autonomii, odpovědnost, možnost vzdělávání a rozvoje, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, možnost kariérního růstu a odpovídající pracovní podmínky (Horváthová a Čopíková, 2015).

3.4.2 Význam a výhody celkové odměny

Pokud je koncepce celkové odměny dobře navržena, důkladným způsobem implementována a efektivně uplatňována, pak podporuje strategické cíle a hodnoty organizace. Tato koncepce má také velký vliv na získání a udržení si kvalifikovaných pracovníků. Prostřednictvím nákladů na odměňování může ovlivňovat konečný hospodářský výsledek organizace. Udržování těchto nákladů na nízké úrovni může mít podstatný vliv na hospodářský výsledek hlavně v období hospodářské krize. Organizace může udržováním mezd/platů na nízké úrovni ušetřit peníze, ale bude pro ni těžké přilákat talentované pracovníky, motivovat je k vysokému výkonu a následně si je udržet. Proto se musí snažit udržet náklady na odměňování na takové úrovni, aby byli pracovníci adekvátně odměněni za jejich dosažený výkon, dovednosti a schopnosti. Na přijatelné úrovni mohou organizace udržovat náklady na odměňování dvěma způsoby, a to změnami mzdového/platového mixu a vyzdvížením nehmotného odměňování. Mzdový/platový mix vyjadřuje, jakým způsobem organizace

kombinuje jednotlivé složky celkové odměny. Další způsob, jak udržet náklady na nízké úrovni, je soustředit se na nehmotné odměňování. Hmotné i nehmotné odměny jsou důležité pro velkou většinu pracovníků, přestože se liší v hodnotě, kterou reprezentují. Zaměstnavatelé udržují náklady na přijatelné úrovni tím, že nabízejí levné nehmotné odměny, které mají pro pracovníky velkou hodnotu, raději než nákladné zvyšování mezd/platu.

Koncepcí celkové odměny je ovlivňována i produktivita organizace. Je důležité odměňovat lépe ty zaměstnance, kteří odvádějí kvalitnější výkony nebo mají větší přínos pro organizaci, což má za následek zvýšení jejich motivace, a to vede k ještě vyššímu výkonu. Navázání mzdy/platu na výkon povzbuzuje lidi k vyrábění kvalitnějšího zboží nebo poskytování lepší služby. Jinak řečeno odměňování efektivním způsobem motivuje pracovníky a napomáhá tak zvyšovat produktivitu organizace.

Zavedení koncepce celkové odměny přináší organizacím mnoho výhod. Vzájemný efekt různých typů odměn má větší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost zaměstnanců, což vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Zaměstnanecké vztahy vybudované na základě celkové odměny směřují k optimálnímu využívání relačních i transakčních odměn, a tedy více ovlivňují lidi pozitivním způsobem. Relační odměny mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci, jelikož mohou odpovídat jejich specifickým individuálním potřebám. Tyto odměny také napomáhají zavést pozitivní psychologickou smlouvu, která může sloužit jako něco, co danou organizaci odlišuje na trhu práce při získávání pracovníků od jiných organizací (Horváthová a Čopíková, 2015).

3.5 Mzdotvorné faktory odměňování

Odměna by měla dle všeobecného přesvědčení záviset na pracovním výkonu. A to z toho důvodu, že pracovníci budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, pokud uvěří, že jejich úsilí vede k žádoucí odměně. Avšak ve velkém množství organizací nejsou odměny vůbec vázané na pracovní výkon, ale na příslušnost k organizaci (např. třináctý plat, placená dovolená a další) či na dobu zaměstnání celkově nebo v organizaci.

Odměny jsou poskytovány i formou povýšení, které by mělo být závislé na pracovním výkonu. Příležitostí k povýšení však není mnoho a většinou se povyšuje na základě seniority či se dává přednost přijetí pracovníka z vnějšího prostředí (Koubek, 2007).

Faktory ovlivňující proces odměňování se dělí do dvou skupin:

1. **vnitřní mzdovorné faktory,**
2. **vnější mzdovorné faktory.**

Vnitřní mzdovorné faktory

1. Faktory související s pracovními úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení pracovní činnosti. V případě, že organizace používá systém rolí, zdrojem informací je profil role a vyžadované schopnosti.
2. Chování pracovníka na pracovišti, výsledky práce, úroveň plnění úkolů a následná úroveň výkonu. Za zdroj informací se považuje hodnocení pracovníků.
3. Pracovní podmínky, které souvisí s pracovním místem nebo s organizací jako celku, mohou mít negativní dopad na zdraví pracovníků, jejich bezpečnost či pracovní spokojenost, mohou být příčinou únavy, vyžadovat větší úsilí nebo vyvolávat stres.

Vnější mzdovorné faktory

1. **Situace na trhu práce** – nedostatek nebo nadbytek lidských zdrojů určité kvalifikace, úroveň a formy odměňování zaměstnanců v organizacích konkurujících na trhu práce, v daném odvětví nebo regionu. Jako zdroj informací se používají mzdová šetření.
2. **Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání** – souvisí s odměňováním, oblastí pracovněprávní ochrany a zvláštním zacházením s některými skupinami zaměstnanců. Jde o minimální mzdu, minimální mzdové/platové tarify, povinně příplatky, placenou dovolenou nebo překážky v práci (Koubek, 2007).

3.6 Mzdové/platové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky pracovní činnosti zaměstnance, jeho dosažený výkon včetně jeho schopností a dovedností. Zpravidla organizace zavádějí kombinace mzdových forem. Je nutné, aby se organizace nejdříve rozhodla, zda bude zaměstnance odměňovat za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo jiné zásluhy a zda bude odměňování za výkon vázat na výkon individuální, skupinový nebo celopodnikový (Čopíková a Horváthová, 2015).

Mezi základní mzdové formy řadíme: časovou mzdu/plat, úkolovou mzdu/plat, mzda a plat za očekávané výsledky práce a výkonové (zásluhové a pobídkové) mzdové/platové formy.

3.6.1 Časová mzda/plat

Časová mzda se řadí mezi nejčastěji používanou základní mzdovou formu, která tvoří největší část peněžní odměny pracovníka. Tuto formu mzdy dostává každý pracovník za svůj odpracovaný úkol. Časová mzda může být hodinová, týdenní, či měsíční. Pokud je časová mzda považována za spravedlivou, pak je i celý systém odměňování považován za spravedlivý a srovnatelný. Tento typ mezd většinou tvoří pověst organizace. Časová mzda je založena na mzdových nebo platových tarifech, které vychází z relativní hodnoty práce (Měrtlová, 2014).

Časová mzda/plat má tyto výhody:

- je velmi jednoduchá a méně náročná na administrativu,
- usnadňuje plánování mzdových nákladů,
- je srozumitelná a dává jistotu výdělku,
- vyvolává méně konfliktů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu a přispívá k vytvoření kladných zaměstnaneckých vztahů.

Časová mzda/plat má i své nevýhody:

- má jen omezený pobídkový účinek a nenutí pracovníky ke zvyšování pracovního výkonu, produktivity práce a ani k rozšiřování schopností,
- umožňuje méně pracovitým a zručným pracovníkům přiživovat se na práci ostatních spolupracovníků, parazitovat na organizaci,
- vyžaduje větší kontrolu pracovníků a někdy i donucování, aby splnili požadovaný výkon (Horváthová a Čopíková, 2015).

Časová mzda/plat se může vyskytovat v čisté podobě, kdy se podle platných tarifů platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na výkonu. Nedostatečný tlak na výkon zaměstnance je značnou nevýhodou této podoby časové mzdy/platu. Proto je zaváděno používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, které jsou přidělovány zaměstnancům dle jejich výkonu, či se používá časová mzda/ plat s příplatkem za hodnocení práce a pracovního chování (Koubek, 2007).

3.6.2 Úkolová mzda

Je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Používá se především na dělnických pracovištích se stanovenými výkonovými normami, kde se pracovní postupy

pravidelně opakují. Pracovník je odměňován podle výsledků odvedené práce (např. počtu vyrobených kusů) bez ohledu na odpracovanou dobu (Měrtlová, 2014).

Existují dvě formy úkolové mzdy/platu:

1. Úkolová mzda/plat s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy/platu na výkonu – je určena stejná sazba za kus pro všechny jednotky.
2. Úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy/platu na výkonu – je zavedena jedna sazba za kus pro všechny přijatelné jednotky až do určité normy nebo stanoveného množství. Pokud vyprodukované množství překročí danou mez (výkonovou normu), je uplatňována vyšší sazba za vyrobený kus. Avšak je možné penalizovat nedostatečné vyprodukované množství, které je zřetelně pod výkonovou normou.

Úkolová mzda se také používá při skupinovém odměňování zaměstnanců. V tomto případě je nutné, aby výsledky, kvalita a množství výrobků byly pečlivě kontrolovány, a aby tento výstup nebyl zaměstnancem ovlivňován. Také musí být stanoveny a kontrolovány pracovní postupy a musí se dát pozor, ať není ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka snažícího se o vyšší výkon.

Skupinová úkolová mzda se dělí na:

1. operační kolektivní úkolovou mzdu – v tomto případě vykonává skupina pracovníků s homogenní kvalifikační strukturou současně stejnou pracovní činností,
2. akordní úkolová mzda – v tomto případě vykonává skupina pracovníků s heterogenní kvalifikační strukturou soubor odlišných na sebe navazujících pracovních operací, které směřují k vyrobení určitého funkčního celku (Koubek, 2007).

3.6.3 Mzda za očekávané výsledky práce

Považuje se za méně známou mzdovou formu. Zaměstnanci jsou odměňováni za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon. Zároveň se organizaci zavazují, že odvedou daný výkon během určeného období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace, která zná pracovní schopnosti a výkonnost zaměstnance očekává, že zaměstnanec úkoly provede a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku, která je stanovena ve formě hodinové nebo měsíční mzdy a také obsahuje již danou výkonnostní složku. Zaměstnanec má během stanoveného období zaručen příjem a většinou má příležitost v tomto období také vyrovnat pravděpodobné výkyvy ve svém výkonu. Po ukončení dohodnutého období následuje

vyhodnocení dosažených výsledků. Na základě výsledku vyhodnocení může být pro další období ovlivněno stanovení mzdy/platu za očekávané výsledky práce.

Existují následující předpoklady pro uplatňování těchto forem odměňování:

- důsledné plánování,
- přesně vymezené očekávané výsledky a možnost jejich kontroly,
- uplatňování zdůvodněných norem spotřeby práce,
- stanovení pracovních postupů.

Tři podoby mzdy/platu za očekávané výsledky jsou:

- **Smluvní mzda/plat** – jedná se o odměnu za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést během určitého období v daném množství a kvalitě (Horváthová a Čopíková, 2015).
- **Mzda/plat s měřeným denním výkonem** – pracovníkovi se stanoví pevná mzda/plat, přičemž jeho výkon je pořád sledován a v případě potřeby je svým vedoucím motivován ke lepšímu výkonu.
- **Programová mzda/plat** – jde o pravidelnou pevnou částku, která je vyplácena v období plnění dohodnutého programu, po jeho splnění v daném období, v odpovídajícím množství a kvalitě je pracovníkům vyplacena dohodnutá mzda/plat obsahující podíl pohyblivé složky. Při nesplnění nějakého z kritérií (kvalita, množství) plnění programu je možné tuto složku snížit. Když nesplní ani jedno z kritérií je odebrána úplně. Při vyšším očekávaném výsledku však není žádné zvýhodnění (Koubek, 2007)

3.7 Zásluhová odměna

Zásluhové odměny tvoří odměny vztahující se k individuálnímu výkonu, přínosu, schopnostem a dovednostem. Zásluhová odměna může být udělena jako určité pevné zvýšení základního tarifu nebo jako určitá suma peněz, to je známo jako proměnlivá odměna. Druhý způsob se používá jako určitý protiklad pevného zvýšení základního tarifu. Předpokládá se, že dosavadní výkon bude nadále pokračovat na stejné úrovni i v budoucnosti, a proto by měl být odměňován trvalým zvýšením mzdy nebo platu. Důvodem pro proměnlivou odměnu je to, že by si ji měl zaměstnanec každý rok zasloužit, proto musejí přijmout riziko, že si ji znovu nezaslouží.

Pro používání zásluhových odměn existují tři základní důvody. Prvním z nich je motivace, která podněcuje lidi k dosažení vyšší úrovně výkonu a k rozšíření a prohloubení

jejich schopností a dovedností. Sděluje lidem, že si organizace váží výkonu, schopností, dovedností a přínosu jako něčeho důležitého. Také sděluje, že jsou důležité určité hodnoty nebo stránky výkonu jako je například služba zákazníkům, vedení a týmová práce. Třetím důvodem je spravedlnost. Považuje se za správné a slušné spojovat odměnu s výkonem, přínosem, schopností a dovedností pracovníků.

3.7.1 Odměňování podle výkonu

Dle Armstronga (2002) individuální mzda / plat odrážející výkon dává zvýšení mzdy nebo bonusy do vztahu k hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. Metody fungování mezd, které odráží výkon, se značně liší. Jejich hlavními rysy jsou:

1. **Mzdová struktura** – musí být navržena takovým způsobem, aby poskytovala prostor pro zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí, který přísluší k danému stupni práce.
2. **Růst mzdy a výkon** – sazba a hranice růstu mezd v rámci mzdového rozpětí se určuje podle bodového ohodnocení výkonu.
3. **Zpomalující se růst** – růst mezd, který je vázaný na výkon je plánován tak, aby se v rámci daného stupně zpomaloval. Dle teorie křivky učení by měl být růst mezd větší v průběhu počátečního období práce, kdy je učení nejintenzivnější.
4. **Přírůstky mezd odrážející výkon** – se mohou kumulativně přidávat k základní mzdě do doby, až je dosažena buď maximální sazba mzdy ve stupni, nebo hranice uvnitř stupně definována úrovní výkonu.
5. **Mzdová matice** – představuje zvýšení na základě hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a postavení ve mzdovém rozpětí.

Záměrem odměňování na základě výkonu je odměnit nadprůměrný výkon přímo a rychle. V některých systémech pobídkových odměn jsou odměny vztahovány přímo k ziskovosti, jako odezva úspěchu podnikání, takže je dovolováno jejich prostřednictvím organizacím růst a zmenšovat náklady na odměňování zaměstnanců. Odměny mohou být vypláceny několikrát za rok, ať už v měsíčním, čtvrtletním nebo pololetním intervalu, což daleko více podporuje přímou spojitost mezi odměnou a výkonem, než když jsou úpravy mezd prováděny jen jednou ročně (Byars a Rue, 2011).

Pokud je systém výkonového odměňování dobře nastaven, pak zaměstnanci dostávají přímý signál – dosáhnete-li této úrovně výkonu, dostanete tuto výši odměny. To vede k růstu produktivity a může to mít i pozitivní dopad na pokles absence a fluktuace zaměstnanců. V současnosti je trendem, že je systém výkonového odměňování rozšiřován na všechny

zaměstnance ve společnosti. Čím dál častěji dochází také ke zvyšování jeho podílu na celkové odměně pracovníka.

Mathis a Jackson (2008) uvádí, že k hlavním faktorům, proč jsou ve společnostech stále více zaváděny systémy výkonového odměňování patří:

- propojení strategických cílů organizace s výkonem pracovníků,
- zlepšení výkonnosti organizace a odměňování zaměstnanců za pracovní výkon,
- posílení návaznosti mezi odměnami a výkonem, to znamená rozpoznání různé úrovně výkonu pracovníka, jejich zviditelnění a tím motivování pracovníka,
- mít konkurenceschopný systém odměňování zaměstnanců,
- dosažení cílů v oblasti řízení lidských zdrojů (snížení fluktuace, přilákání talentovaných zaměstnanců, zvýšení motivace pracovníků).

Tři kategorie výkonového odměňování

Odměňování na základě výkonu se většinou vztahuje přímo k výkonu jednotlivce, pracovního týmu, organizace jako celku nebo může dojít k jejich vzájemné kombinaci. V každé z následujících tří základních kategorií výkonového odměňování existuje dostatečný prostor pro jeho variabilitu. Výkonnostní odměna se stanoví procentem ze základní mzdy či absolutní částkou. Za výhodnější je považována procentní sazba, jelikož jakákoli zvýšení základních mezd se proporcionálně promítnou do výkonnostní složky mzdy.

Individuální pobídkové odměny jsou typem odměny, které jsou založeny na výkonu pracovníka. Tato forma odměny může být jednoduchým způsobem spojena s chováním a dosaženými pracovními výsledky. K nástrojům výkonového odměňování patří:

- **Úkolová mzda** – jedná se o nejjednodušší formu výkonového odměňování. Je vhodná pro odměňování pracovníků na dělnických pozicích. Pracovník je odměňován danou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda se tedy skládá z násobku počtu odvedených jednotek krát sazba za jednotku práce.
- **Bonusy nebo prémie** – jsou poskytovány k základní mzdě a mohou mít jednorázový či opakující se charakter. Bonus nebo prémie může být pracovníkovi poskytnut za jeho mimořádný výkon, za plnění pracovních úkolů, za jejich iniciativu při práci a další. Periodicky opakující se bonusy nebo prémie mohou být pracovníkovi přiděleny za dosažení nebo také za překročení stanovených cílů nebo výkonových ukazatelů, které motivují pracovníka k lepšímu výkonu. Bonusy

mohou být použity u k odměňování pracovníků za přínos nových nápadů a rozvíjení jejich dovedností.

- **Provize** – jde o zvláštní formu výkonového odměňování, která se používá hlavně pro odměňování obchodních zástupců a pracovníků ve službách. Je dána procentem z finančního ukazatele, například tržeb, zisku, obratu anebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje.
- Dalším typem pobídek mohou být **speciální odměny za významný výkon** v peněžní i nepeněžní podobě a odměny uznání (Horváthová a Čopíková, 2015).

Skupinové nebo týmové pobídkové odměny. Jelikož pracovní činnosti mohou být vzájemně propojeny, je někdy těžké izolovat a ohodnotit výkon jednotlivce. V takových případech je potřeba zavést pobídkové odměny založené na týmovém výkonu. Odměny jsou přiznány jen, když tým jako celek vykazuje vysoký výkon. Nejlépe týmové odměny fungují v případě, že velikost skupiny, kterou hodnotíme, je relativně malá a pokud společný výkon může být přesně změřen a tento systém odměňování je podporován vedením organizace.

Tento druh odměňování poskytuje týmům nebo skupinám zaměstnanců vykonávajících podobnou nebo příbuznou práci odměnu, která má souvislost s výkonem týmu. Měření výkonu je možné v podobě výstupu či splnění norem poskytování služeb. V úvahu se také bere kvalita výstupu a názor zákazníků na úroveň služeb. Týmová odměna je vyplácená v podobě bonusu, který je rozdělen mezi pracovníky týmu proporcionálně k jejich základnímu mzdovému tarifu. Jednotliví členové týmu však mohou dostávat odměnu podle schopností nebo dovedností, ale nikoliv odměnu podle výkonu. Existují dva typy týmového odměňování:

- **Týmové odměňování založené na cílech** – v rámci tohoto typu odměňování jsou členové týmu odměněni v případě, když tým dosáhne stanoveného cíle.
- **Libovolný týmový bonus** – jeho vyplácení není spojeno se splněním určitého cíle. Manažeři poskytnou odměnu kdykoliv si myslí, že tým odvedl vynikající výkon. V případě, že je týmu přiznána odměna, tak může být rozdělena mezi členy týmu dvěma způsoby. Jedním ze způsobů je rozdělit odměnu rovnoměrně mezi členy týmu. Takto všichni členové získají stejně velkou odměnu, bez ohledu na jejich pracovní pozici, současnou mzdu, počet odpracovaných let ve společnosti a bez ohledu rozdílnosti ve výkonu jednotlivců. Dalším ze způsobů je využití nějaké formy hodnocení pracovníků a poskytnout tak vyšší odměnu výkonnějším členům týmu (Horváthová a Čopíková, 2015).

Odměňování týmů je vhodné v těchto případech:

- týmy lze lehce definovat a identifikovat,
- týmy jsou dobrým způsobem vytvořeny,
- práce, kterou členové týmu vykonávají je vzájemně propojena – výkon týmu závisí na společném úsilí,
- existují přijatelná měření a ukazatele týmového výkonu ve srovnání s cíli a standardy,
- vzorec pro výpočet týmové odměny je v souladu s kritérii pro odměnu podle výkonu.

Výhody týmové odměny jsou:

- povzbuzuje efektivní týmovou práci a kooperativní chování členů týmu,
- formuluje týmové cíle a priority,
- zvyšuje úroveň pružné práce v týmech,
- povzbuzuje víceborovost,
- stimuluje pracovníky týmu k lepšímu výkonu,
- povzbuzuje méně pracovité členy ke zlepšení a dosahování týmových standardů.

Mezi nevýhody týmové odměny patří:

- fungování jen v soudržných a vyzrálých týmech,
- někteří pracovníci mohou mít odpor k tomu, že jejich vlastní úsilí není samostatně odměňováno,
- existuje tlak ze strany spolupracovníků k tomu, aby dodržovali skupinové normy (Horváthová a kol., 2014).

Celoorganizační systémy pobídek. V takovém systému odměňování jsou pracovníkům nabízeny peněžní odměny, které se vztahují k výkonnosti organizace. Existují následující typy celoorganizačních pobídkových systémů:

- **Podíly na výnosu** – jedná se o celoorganizační systém bonusů, který je založen na měření toho, k jakému došlo zlepšení výkonnostních ukazatelů ve srovnání se stanovenou základnou, na vyčíslení jeho finančního přínosu v důsledku snižování nákladů a na rozdělení části dosaženého finančního výsledku mezi pracovníky. Tyto systémy vycházejí z předpokladu, že zaměstnanci mohou pomoci snižovat náklady a zlepšovat produktivitu tak, že sníží plýtvání materiálem a prací, odvádějí lepší práci nebo vyvinou lepší výrobky či služby. Podíly na výnosu motivují pracovníky k větší

produktivitě. Také zlepšují přístup zaměstnanců, kteří tento systém bonusů vnímají jako spravedlivý. A díky nim se pracovníci aktivně zapojují do navrhování nových způsobů, jak pracovat efektivněji. Rozdíl mezi podíly na výnosu a podílu na zisku je v tom, že podíly na zisku jsou založeny na více než jen zlepšení produktivity. K zisku přispívá mnoho faktorů, které nejsou pod kontrolou jednotlivých pracovníků, jako například daně, odpisy a různé ekonomické změny. Cílem podílů na zisku je provázat odměny se zlepšováním produktivity a výkonnosti, které mají pracovníci pod kontrolou.

- **Podíly na zisku** – jsou vypláceny pracovníkům, kteří na ně mají nárok, zvláštní odměny (v hotovosti nebo v akciích) odvozené od zisku společnosti, a to v podobě příplatku k jejich běžným odměnám nebo bonusům. Výše odměny je určena buď podle nastaveného vzorce nebo je závislá na rozhodnutí managementu. Existují různé metody, podle kterých může být podíl na zisku rozdělen: 1. Procento mzdy bez ohledu na počet odpracovaných let u společnosti. 2. Procento mzdy s ohledem na odpracované roky – je odměňována loajalita pracovníků. 3. Procento mzdy s ohledem na výkonnost pracovníka. 4. Pevná částka bez ohledu na výši mzdy pracovníka, počet odpracovaných let u dané organizace nebo výkonnost.
- **Systémy vlastnictví akcií** – v těchto systémech je umožněno vydávat pracovníkům volné akcie darem či je prodávat se slevou. Tyto akcie opravňují jejich vlastníky k získávání dividend, avšak většinou nemají hlasovací právo na valné hromadě akcionářů (Horváthová a Čopíková, 2015).

V některých společnostech se upřednostňuje odměňování týmů před odměňováním jednotlivců, a to ze dvou důvodů. Kvalitní týmová práce je považována za velice důležitou a věří se, že týmové odměňování ji zlepší, jednak existuje nespokojenost s individuálním odměňováním na základě výkonu, jelikož je vnímáno jako překážka týmové práce. Velké množství manažerů ve společnostech si myslí, že systém odměňování by neměl být postaven pouze na základě individuálních pobídkových odměn, které neocení úsilí týmů, nebo jen na základě systému týmových odměn, u kterého je nelehké nastavit ukazatele výkonu a metody hodnocení týmového výkonu tak, aby byl vnímán jako spravedlivý. Z toho důvodů je ve společnostech využívána k odměňování pracovníků kombinace všech tří druhů variabilního odměňování, která se nazývá kombinované plány. V tabulce 3. 1 jsou zaznamenány hlavní znaky různých typů systému výkonového odměňování spolu s jejich výhodami a nevýhodami.

Tab. 3.1 Hlavní znaky systémů výkonového odměňování a jejich výhody a nevýhody

Typ systému	Hlavní znaky	Výhody	Nevýhody
Celoorganizační systémy pobídek	Pracovníkům jsou odměny poskytovány v závislosti na výkonnosti celé organizace	Zaměstnanci se mohou podílet na úspěšnosti organizace, čímž se může zvýšit loajalita k organizaci.	Poskytují možnost nepříliš výkonným pracovníkům vést se s organizací. Mají slabší motivační účinek, jelikož pracovníci nemohou přímo ovlivnit konečné výsledky organizace.
Individuální pobídkové odměny	Odměny se vztahují k individuálnímu výkonu.	Nabízí přímý vztah mezi individuálním výkonem a odměnou pracovníka. Podporuje výkonné pracovníky. Může mít přímý vliv na motivaci a angažovanost.	Mohou vést k individualismu. Je potřeba spolehlivých metod hodnocení výkonů.
Týmové pobídky	Odměny jsou poskytnuty jednotlivým členům týmu v závislosti na výkonu celého týmu.	Motivují k týmové práci. Objasňují týmové cíle. Dochází k pružnějšímu využití členů týmů.	Nemusí být vidět individuální přínos jednotlivců k výsledkům týmu. Týmy mohou mezi sebou soutěžit v neprospěch organizace. Je obtížné nastavení spravedlivých ukazatelů výkonu a metody hodnocení.
Kombinované plány	Jde o kombinaci bonusů, které se mohou vztahovat k výkonu jednotlivců, týmu a k výkonnosti organizace. Či jen k výkonu jednotlivce a organizace, nebo i dalším kombinacím všech tří kategorií.	Slučují výhody různých typů systému pobídek.	Mohou být velmi složité. Mohou rozptýlit vliv týmových či individuálních prvků.

Zdroj: HORVÁTHOVÁ Petra, ČOPIKOVÁ Andrea. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-2264-8. (upraveno)

3.7.2 Odměňování podle schopností

V závislosti na posouzení úrovně schopností, které pracovníci dosáhli, je možné zvýšení mzdy nebo platu. Lidé jsou odměňováni za jejich schopnost pracovat, nikoliv jen za jejich práci. Výhodiskem pro posouzení jsou používány body nebo kritéria profilu či systému schopností. Je definována úroveň schopností, která se v dané roli od efektivního jedince očekává a poté se porovnává skutečná úroveň dosažených schopností s tímto požadavkem.

Schopnosti nejsou snadno měřitelné a někdy bývá problém jasně určit jejich úroveň. Aby mohl tento způsob odměňování fungovat, musejí existovat systémy schopností vytvořené na základě důkladného výzkumu a analýzy. Organizace musí mít k dispozici spolehlivé, spravedlivé a důsledné metody posuzování schopností. Manažeři a vedoucí týmů by měli být ohledně celého procesu dobře proškoleni, a hlavně být přesvědčeni, že je uskutečnitelný, spravedlivý a bude pro organizaci přínosem (Armstrong, 2007).

Srovnání odměňování podle schopností s odměňováním podle výkonu

Mezi odměňováním podle výkonu a odměňováním podle schopností existují rozdíly. Odměňování podle schopností je na rozdíl od odměňování podle výkonu založeno na dohodnutém systému schopností, z nichž některé jsou využitelné v několika rolích a jiné jsou specifické pro konkrétní role. Není založeno na dosažení konkrétních výsledků, vyjádřených v podobě cílů nebo projektů, které mají být splněny, jako v případě odměňování podle výkonu. Lze říci, že se týká soustavného dosahování cílů na základě odpovídajících norem výkonu na základě svých schopností.

Odměňování podle schopností se dívá dopředu. To vyjadřuje předpoklad, že lidé dosahující dané úrovně schopností, budou moci jít kupředu tak, že je budou v budoucnu efektivním způsobem využívat. V případě odměňování podle výkonu je používán pohled směrem zpět na práci již vykonanou. A za dosažený výsledek je pracovníkovi přidělena odměna. Odměňování podle výkonu je často založeno na úsudcích manažerů, které někteří jedinci, kterých se týkají, nebudou chtít přijmout. Oproti tomu odměňování podle schopností je založeno na jasně formulovaných definicích požadavků na schopnosti pro dané pracovní místo a na dohodě o důkazech a metodách, které lze k posouzení úrovně schopností použít.

3.7.3 Odměňování podle dovedností

V tomto systému odměňování je zvýšení mzdy nebo platu vázáno na rozsah a druh dovedností, které jedinec vlastní a používá. Je zde zahrnuto odměňování za horizontální získávání dovedností, které jsou vyžadovány k vykonávání širšího okruhu úkolů a za vertikální

rozvoj dovedností, které jsou potřebné k vykonávání práce na vyšší úrovni nebo také za prohlubování již existujících dovedností. Systémy odměňování podle dovedností se orientují spíše na lidi než na práci. To znamená, že pracovníci jsou odměňováni za získané dovednosti, které jsou schopni při práci používat a nejsou odměňováni za práci jako takovou. Tento způsob odměňování nezahrnuje to, jak lidé své dovednosti využívají. To už je úkolem odměňování podle výkonu. Avšak je možné systém odměňování podle dovedností doplnit prvkem odměňování podle výkonu.

Aby mohl systém odměňování podle dovedností fungovat, je nutné definovat soubory dovedností, které se jedinci mohou naučit a následně být podle toho odměňováni. Úspěšné získání těchto dovedností má za následek zvýšení základní mzdy. Zvyšování odměn je omezeno na určité rozpětí dovedností. Pro každý soubor dovedností jsou definovány výcvikové programy. Za úspěšné absolvování výcvikového programu obdrží pracovník certifikát vydaný vzdělávací institucí, ve které výcvik vykonal. Spojit odměňování podle výkonu s odměňováním podle dovedností zkvalitňuje systém odměňování podle výkonu a odstraňuje jeho problémy, avšak zavedení a používání může být velmi nákladné (Horváthová a kol., 2014).

3.7.4 Odměňování podle přínosu

Dle Armstronga (2002) lze odměňování podle přínosu definovat jako proces rozhodování o odměnách, který je založen na posouzení výsledků práce vykonávané jedinci, tak úrovně dovedností a schopností, které tyto výsledky ovlivnily.

Odměňování podle přínosu je považováno za smíšený systém odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností. Každý zaměstnanec v organizaci má za cíl nějak přispět k celkovému cíli, jinak řečeno být přínosem pro celek, pro danou organizaci. Každý jedinec něčím přispěje, nějakým dílčím výsledkem a v tom je jeho přínos. Je to tedy něco, co lidé dělají, aby to přineslo daný výsledek. Přínos je měřen v podobě schopností a v podobě výsledků, tedy výkonu. Pro odměnu podle přínosu je nutné určit, jaký vliv měl jedinec v celkovém výsledku týmu a jakou měrou k němu přispěl, jakou úroveň schopností vložil do splnění daného cíle a jak konečný výsledek vůbec ovlivnil použité schopnosti. V systému odměňování podle přínosu tedy záleží jak na výsledcích práce, tak na schopnostech k nim vynaložených.

3.8 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity představují složky odměny, které jsou poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Rozsah těchto výhod je přímo úměrný

finančním podmínkám organizace. Záleží na tom, zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor. Zaměstnanecké výhody mohou mít peněžitou podobu nebo formu výhod peněžité hodnoty (Horváthová a kol., 2014).

Jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Odpovídají až jedné třetině nákladů na základní mzdy/platy a musí být velmi pečlivě plánovány a řízeny. Podkladem pro nabídku benefitů by měla být analýza motivace a potřeb pracovníků a informace čerpané z trhu. Poskytování výhod zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli (Horváthová a Čopíková, 2015).

Důvodem, proč organizace nabízí svým pracovníkům zaměstnanecké výhody je rostoucí nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Balíček nabízených benefitů je významným rozhodovacím faktorem pro zaměstnance, kteří se rozhodují mezi více pracovními nabídkami. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod společně s nejlépe vyhovujícím systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání kvalifikovaných zaměstnanců (Macháček, 2010).

Aby byl systém zaměstnaneckých výhod efektivní, je potřebná jeho komunikace mezi zaměstnanci. Pracovníci by měli být informováni o tom, jestli mají na daný benefit nárok a jakým způsobem jej mohou čerpat. K lepší informovanosti mohou posloužit zaměstnanecké příručky, noviny společnosti, brožury, výroční zprávy a mnohé další (Ivancevich a Konopaske, 2013).

Pomocí zaměstnaneckých výhod můžeme ovlivňovat tyto faktory:

- snížení fluktuace pracovníků,
- snížení pracovní neschopnosti,
- zvýšení pracovní spokojenosti,
- větší ochota k výkonu,
- podpora loajality k organizaci,
- pozitivní vliv na spokojenost,
- sounáležitost s ostatními pracovníky a organizací (Janišová a Křivánek, 2013).

Organizace mohou pomocí několika předpokladů zvýšit efektivitu zaměstnaneckých výhod. Poskytování benefitů je důležité přizpůsobit cílům organizace. To vyžaduje stanovit si cíle v oblasti motivace, stabilizace, relaxace a rozvoje zaměstnanců, kterých chceme pomocí poskytování výhod dosáhnout. Je nutné zjišťovat požadavky a potřeby zaměstnanců

a pravidelně ověřovat, jak zaměstnanci benefity hodnotí. Organizace by měla pravidelně zjišťovat úroveň zaměstnaneckých výhod u konkurenčních organizací. Zaměřit se na srovnání úrovně zaměstnaneckých benefitů v daném odvětví, pro hlavní kategorie zaměstnanců a u organizací v daném regionu. Důležitá je také komunikace výhod. Zaměstnanci často nemají dostatečné informace o poskytovaných benefitech nebo je nevyužívají v plném rozsahu. Chybou může být těžko pochopitelný výklad nebo nevhodně použité komunikační prostředky, které o zaměstnaneckých výhodách zaměstnance informují. Další předpoklad pro zvýšení efektivity benefitů představuje nezávislý audit zaměstnaneckých výhod. Ten se skládá ze dvou složek, a to auditu rozsahu a struktury poskytovaných benefitů společně se srovnáním s podobnými organizacemi a auditu efektivnosti jejich poskytování. Nezávislý audit umožňuje posoudit výši rozpočtu na benefity, identifikovat možnosti úspor v této oblasti, ověřit informovanost a spokojenost pracovníků s výhodami, umožňuje posoudit efektivitu jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Posledním předpokladem je zvážení možnosti využívání outsourcingu především u pružně poskytovaných zaměstnaneckých výhod (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2010).

3.8.1 Strategie a politika zaměstnaneckých výhod

Strategie zaměstnaneckých výhod se týká směrů, kam se chce organizace ubírat. Definiuje rozsah a škálu benefitů, které chce poskytovat a náklady, které se chystá na benefity vynaložit. Strategie představuje základ pro formulování politiky zaměstnaneckých výhod (Horváthová a Čopíková, 2015).

Politika zaměstnaneckých výhod se zabývá typem poskytovaných výhod s ohledem na jejich hodnotu pro zaměstnance, na jejich náklady a na potřebu konkurenceschopnosti benefitů. Týká se velikosti, rozsahu a škály zaměstnaneckých výhod. Také se zabývá celkovými náklady poskytování zaměstnaneckých benefitů v poměru k nákladům na základní mzdy/platy a uplatněním flexibilních zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2007).

Cílem této politiky je poskytnout konkurenceschopný a atraktivní systém celkových odměn, který organizaci pomůže získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Dokáže omezit nespokojenost a fluktuaci pracovníků. Dalším cílem je zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu a ztotožnění s organizací. Poskytuje organizaci a zaměstnancům daňové výhody a uspokojuje jejich osobní potřeby a tím i nepřímo podporuje jejich výkonnost (Horváthová a Čopíková, 2015).

3.8.2 Nevýhody zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody nemají přímý motivační význam. Jinak řečeno nemají bezprostřední vliv na výkon zaměstnanců. Jsou chápány jako nárok nikoli jako nadstandardní péče. Zaměstnanci si neuvědomují jejich náklady a dochází ke sklonu je podceňovat. Jakmile je však organizace zavede, je pro ni obtížné je zrušit.

Pokud jsou poskytovány plošně, nemusí všem zaměstnancům vyhovovat stejně. Proto je jejich využívání ve srovnání s finančním odměňováním nákladově méně efektivní. V některých případech mohou vyvolávat pocity nespravedlnosti, které mohou podněcovat nespokojenost pracovníků.

Benefity jsou často poskytovány jen na základě srovnání s jinými organizacemi nebo pod tlakem poradenských firem, které je doporučují a nejsou tedy nástrojem odměňování vycházejícím z potřeb organizace. Některé organizace prezentují jako zaměstnanecké výhody i ty, které musejí být zaměstnancům poskytovány na základě zákonných norem (Horváthová a Čopíková, 2015). V následující tabulce 3.2 jsou uvedeny výsledky průzkumu zaměstnaneckých výhod za období 2010 až 2015, který se koná každý rok a je realizován NN pojišťovnou a penzijní společností ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR.

Tab. 3.2 Průzkum zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody	Procento poskytujících firem					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %	88 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %	83 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %	77 %
Příspěvek na penzijní pojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %	77 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %	73 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %	72 %
Věcné dary	57 %	64 %	64 %	71 %	71 %	66 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %	60 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %	47 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %	42 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %	40 %
Zdraví	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %	36 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %	35 %
Dny volna tzv. sick days	-	-	-	30 %	25 %	33 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %	31 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %	30 %
Flexi - poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %	24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %	14 %

Zdroj: NN POJIŠŤOVNA. Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. [online]. Cit. [10. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html> (upraveno)

3.8.3 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody představují věcně různorodý okruh statků a služeb. Jsou poskytovány z různých důvodů, různým skupinám zaměstnanců, různými způsoby a také s různými daňovými dopady. Horváthová a kol. (2014) člení zaměstnanecké výhody z hlediska způsobu poskytování, z věcného hlediska a hlediska daňových dopadů.

Z hlediska věcného můžeme zaměstnanecké výhody rozdělit do tří skupin:

1. **Výhody mající vztah k práci** – příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, příspěvek na vzdělávání a rozvoj (manažerské vzdělávání, jazykové kurzy a jiné), zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na dopravu a jiné.
2. **Pracovní pomůcky a hmotné vybavení**, které slouží pro osobní potřebu zaměstnance. Jejich poskytování bývá vázáno s postavením zaměstnance v organizaci. Do této skupiny se řadí notebook, používání firemních automobilů pro soukromé účely, služby telefonních operátorů, úhrada provozu telefonu v bytě, příspěvek na odívání, bezplatné či zvýhodněné bydlení a jiné náklady reprezentace podniku.
3. **Výhody osobní a sociální povahy** – poskytování nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (vitamíny, rehabilitace, očkování a pobyty v lázních), péče o děti (školky a dětské tábory), příspěvek na sportovní a kulturní aktivity, příspěvek na dovolenou, důchodové připojištění hrazené zaměstnavatelem, životní a úrazové pojištění, finanční výpomoc, zvýhodněné úvěry, nabídka produktů podniku a služeb za zvýhodněné ceny, právní poradenství a jiné.

Z hlediska způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod je lze třídit na:

1. **Plošný program zaměstnaneckých výhod.** Jedná se o program, ve kterém jsou základní zaměstnanecké výhody s určením pro všechny zaměstnance stanoveny zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Záleží na zaměstnanci, zda tyto poskytované benefity využije nebo ne. Nevýhodou je, že zaměstnavatel investuje do určitého systému zaměstnaneckých výhod, ale pracovníci nemusí mít zájem o tyto benefity.
2. **Flexibilní program zaměstnaneckých výhod neboli Cafeteria systém.** Jedná se o program, ve kterém je zaměstnavatelem stanoven podnikový balíček zaměstnaneckých výhod a zároveň je stanoven roční limit bodů pro každého

pracovníka. Každý pracovník si sám z tohoto balíčku zvolí ty benefity, které mu nejvíce vyhovují. Zaměstnanec při výběru vychází z bodově ohodnocené příslušné výhody a z celkové výše přidělených bodů pracovníkovi k čerpání zaměstnaneckých výhod.

3. **Kombinace plošného a flexibilního programu**, jenž může ušetřit administrativu spojenou s Cafeterií výhod, o které mají zaměstnanci největší zájem.

Manažeři při poskytování zaměstnaneckých výhod zvažují i jejich daňové aspekty. Náklady na poskytování benefitů mohou nebo také nemusí být pro organizaci nákladem daňově uznatelným. Stejně tak benefit může nebo nemusí být osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Z daňového pohledu tak mohou nastat tři základní situace ve vztahu k benefitům:

1. Benefit je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.
2. Benefit je neuznatelným nákladem, avšak je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.
3. Benefit je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (Urban, 2013).

3.8.4 Cafeteria systém

Měrtlová (2014) uvádí, že tento systém benefitů má svůj původ ve Spojených státech amerických a ve Velké Británii. Postupně se však začíná uplatňovat i v zemích Západní Evropy. Používá se u zaměstnanců, kterým se přidělují body dle kritérií podniku, kterými jsou především výše mzdy, pracovní zařazení, doba trvání pracovního poměru a výsledky pravidelných hodnocení.

Existuje velké množství zaměstnaneckých výhod. V organizacích je většinou nabízena široká škála benefitů a v některých z nich je pracovníkům umožněno, aby si z nabídky výhod zvolili takový balíček odměn, který je pro ně v momentální situaci nejvýhodnější. Tomu se říká Cafeteria systém. Pracovníkovi je přidělen daný objem bodů či virtuálních peněz, ze kterých během roku čerpají dle svého uvážení výhody z širší nabídky (Horváthová a kol., 2014).

V současné době by měl Cafeteria systém nabízet nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale měl by také představovat moderní systém, který svým zaměstnancům umožní svobodnou volbu výběru zaměstnaneckých výhod. To lze nabídnout

nejen tímto systémem, ale také předplacenou benefiční kartou, která představuje žádoucí způsob čerpání výhod v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance. Tyto poukázky se v určitých organizacích používají k odměňování pracovníků za jejich nadstandardní výkony nebo loajalitu (Horváthová a Čopíková, 2015).

Výhody a nevýhody Cafeteria systému

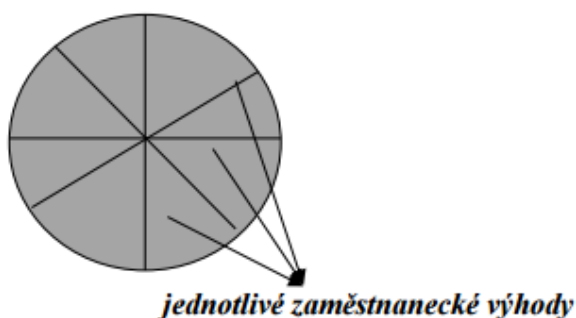
Flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů napomáhá k uspokojení jednotlivých potřeb pracovníků s různými preferencemi a sledování cílů organizace (snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení konkurenceschopnosti organizace a další), pružněji reagovat na poptávku po zaměstnaneckých výhodách, ke zvýšení povědomí zaměstnanců o nákladech benefitů. Umožňuje opřít poskytování výhod o informační technologie, což vede k usnadnění jejich čerpání a svobodně se rozhodnout, který z nabízených benefitů čerpat. Dalšími výhodami jsou jeho transparentnost, flexibilita, spravedlnost a konkurenční výhoda.

Mezi jeho nevýhody se řadí vyšší prvotní investice a administrativní náročnost. Aby bylo poskytování zaměstnaneckých benefitů formou Cafeteria systému efektivní, je nutné pravidelně provádět průzkumy potřeb zaměstnanců, sledovat vývoj benefitů u konkurenčních podniků a intenzivně komunikovat se zaměstnanci (Horváthová a Čopíková, 2015).

Varianty Cafeteria systému

1. Systém „bufetu“ – jedná se o výčet zaměstnaneckých benefitů s příležitostí si je zvolit do určité výše zaměstnaneckého účtu. Systém bufetu je znázorněn v obrázku 3.1.

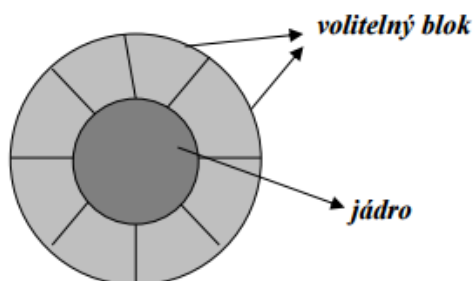
Obr. 3.1 Systém bufetu



Zdroj: HORVÁTHOVÁ Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-2264-8.

2. Systém „**jádra**“ – v tomto případě je pevně určeno jádro zaměstnaneckých benefitů pro všechny zaměstnance organizace a ostatní zaměstnanecké benefity jsou v nabídce. Systém jádra je znázorněn v následujícím obrázku 3.2.

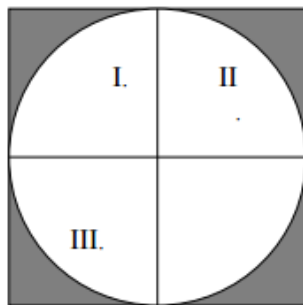
Obr. 3.2 Systém jádra



Zdroj: HORVÁTHOVÁ Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-2264-8.

3. Systém „**bloků**“ pro různé kategorie zaměstnanců – jsou naformulovány rozličné kategorie zaměstnanců, například ženy, muži, staří zaměstnanci atp. a k nim je udělána nabídka zaměstnaneckých benefitů (Horváthová a Čopíková, 2015). Systém bloků lze spatřit v níže uvedeném obrázku 3.3.

Obr. 3.3 Systém bloků



Zdroj: HORVÁTHOVÁ Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-2264-8.

Administrativní stránku poskytování zaměstnaneckých benefitů svěřují některé organizace do rukou specializované firmě. Avšak výběr jednotlivých výhod a rozhodnutí o výši rozpočtu zůstává v kompetenci organizace. Organizace, které se zabývají zavedením a správou systémů zaměstnaneckých benefitů poskytují různé varianty např. peněžní poukázky, internetové samoobslužné aplikace, předplacené karty a další.

V současné době je trendem rozšiřování nabídky volitelných programů zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance. V rámci možností má každý zaměstnanec na výběr, kterou zaměstnaneckou výhodu využije. Měrtlová (2014) uvádí, že se v praxi nejvíce využívají příspěvky na závodní stravování, využívání automobilu, notebooku, příspěvky na kulturní a sportovní akce. Při poskytování zaměstnaneckých výhod je třeba respektovat český právní řád. Výhody nesmějí vést k diskriminaci některých zaměstnanců a k porušení zásady slušnosti.

3.9 Role při odměňování

Pro vytvoření, účelnou implementaci a správné vedení systému odměňování je nutná spolupráce personalistů, liniových manažerů a také zaměstnanců. Každý účastník systému odměňování hraje určitou roli, ke které se vážou i odpovědnosti za jednotlivé procesy.

Personální pracovníci

Personalisté jsou především odpovědní za zajištění spravedlnosti a dodržování zákona týkajícího se odměňování zaměstnanců. Také jsou zodpovědní za vytváření a realizaci strategie, politiky a následné vedení systému odměňování ve společnosti. Zajišťují, aby byli zaměstnanci organizace dostatečně obeznámeni se způsoby stanovení jejich odměn. Důležitým úkolem je také zjišťování preferencí a názorů v oblasti odměn. Dále řeší stížnosti od zaměstnanců v oblasti odměňování, fungují jako interní konzultanti, nesou odpovědnost za administrativní správu systému, vytváří systém hodnocení prací a provádí mzdové šetření. Také spravují a dbají na aktualizaci současného systému odměňování. Komunikují s liniovými manažery a společně s nimi se snaží zajistit návaznost odměňování na strategické cíle podniku (Jackson a kol., 2012).

Linioví manažeři

Linioví manažeři se věnují komunikaci a spolupráci s personálními pracovníky a zaměstnanci. Měli by vědět a znát, jakým způsobem je stanovena mzda jejich podřízených, jak se určují pohyblivé složky odměny a zaměstnanecké výhody. Také spolupracují při hodnocení práce, vytváření celkové odměny a nepřímo se podílejí i na její následné implementaci. Účastní se různých školení, které se týkají odměňování pracovníků, aby měli přehled nejen o současných právních předpisech. Podílejí se na hodnocení pracovníků a dbají na to, aby byl systém hodnocení provázán s odměňováním. Komunikují s pracovníky o výši jejich odměn, rozhodují o jejich změnách a povýšení pracovníků. Dále také sdělují pracovníkům principy jejich odměny a řídí se jimi (Horváthová a Čopíková, 2015).

Zaměstnanci

Zaměstnanci by měli být obeznámeni se způsobem stanovení jejich odměny, se strategií, politikou odměňování a vnitřními předpisy, které se týkají odměňování. Pracovníci se podílejí na tvorbě celkové odměny, účastní se dotazníkových šetření prováděných v této oblasti a také se podílejí na hodnocení prací. Pracovníci mohou podávat stížnosti, které se týkají nespravedlivého odměňování či porušování předpisů (Jackson a kol, 2012).

4 Charakteristika organizace

Následující kapitola se zabývá základní charakteristikou společnosti ITT Holdings Czech republic, s.r.o. Veškeré informace byly získány z interních materiálů společnosti a z osobního pohovoru s personálním ředitelem firmy.

Společnost ITT založil v roce 1920 Sosthenes Behn. Původní název společnosti se jmenoval International Telephone&Telegraph. Zkratka ITT se používá od roku 1958. V současné době společnost zaměstnává kolem 40.000 zaměstnanců na celém světě. Průmyslová skupina ITT Corporation podniká ve velkém spektru oborů od vojenských zařízení, pokročilé elektroniky a zařízení pro řízení a dopravu tekutin až po výrobu komponent pro dopravní prostředky.

Oblast podnikání se tedy dělí do 3 hlavních činností:

1. systémy obranného průmyslu (např. přístroje pro noční vidění),
2. systémy vodního průmyslu (čističky vod, pumpy a další),
3. systémy dopravního průmyslu (brzdové destičky, tlumiče a jiné).

Jednu ze skupin výrobního programu ITT zastřešuje divize ITT Motion Technologies, která má sídlo v Itálii. Výroba je soustředěna do několika výrobních center v Itálii, Nizozemsku a Číně. Novou výrobní kapacitu rozšiřuje závod v Ostravě. Vývojová centra jsou v Itálii, Německu, Koreji, Japonsku a v USA.

ITT Holdings Czech Republic s.r.o. byla založena 17. března 2008 a jejím hlavním výrobním programem je výroba brzdových destiček. Roku 2010 byla ve společnosti se sídlem v Ostravě zavedena také výroba tlumičů pro prostředky hromadné dopravy. K dnešnímu dni zaměstnává Ostravský závod 560 zaměstnanců.

ITT společnost se řadí mezi světové lídry v produkci bezpečnostních a kontrolních systémů pro dopravní trh, který zahrnuje automobily, autobusy, nákladní automobily a přívěsy, nákladní a železniční přepravu. Jejich produkty plní i ty nejnáročnější požadavky všech zákazníků. Veškerá činnost v podniku podléhá systému managementu kvality dle mezinárodní normy ISO/TS 16949:2009 a environmentálního managementu dle normy 14001:2004. Ostravský závod ITT má dvě divize. Divizi Friction – výroba brzdových destiček a divizi KONI – výroba tlumičů.

Divize Friction

Od roku 2009 se v Ostravě vyrábí brzdové destičky pro všechny typy osobních automobilů evropských značek, pro osobní automobily některých japonských a korejských značek a také pro nákladní vozidla. Produkce závodu je momentálně 130.000 brzdových destiček za den. Jsou si vědomi, že jejich výrobek je bezpečnostním prvkem, a proto je každá brzdová destička podrobena přísné výstupní kontrole, tzv. kolaudaci, kdy je destička kontrolována vizuálně, pomocí měřidel a také audio zkouškou.

Divize KONI

V roce 2010 byla do Ostravy převedena z holandského závodu výroba tlumičů a nárazníků pro železniční výrobu. ITT se řadí se svými produkty mezi vedoucí dodavatele nabízející vysoce kvalitní a výkonné hydraulické tlumiče a nárazníky.

Na všechny pracovní operace prováděné v tomto závodě, vstupní materiál, čistotu, preciznost a odbornou kvalifikaci je kladen velký důraz. Důkazem toho je, že veškeré produkty jsou vyráběny dle normy IRIS.

Obr. 4.1 Logo divize KONI



Zdroj: Interní materiály společnosti

Záměrem ITT je vybudovat výrobní podnik, který bude mít blízko k rozvíjejícím se trhům střední Evropy. Mezi silné stránky umístění závodu v České republice patří blízkost odběratelům, dobrá infrastruktura, technické vzdělání pracovníků, dobré napojení na dopravní infrastrukturu a také strategická poloha Ostravy nedaleko od polských a slovenských hranic. Portfolio odběratelů je také velmi široké. Brzdové destičky se prodávají pod značkou Continental, Knorr případně ATE a používají se v autech značky Fiat, Renault, Peugeot, BMW a další.

5 Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Obsahem následující kapitoly je popis a analýza systému odměňování zaměstnanců v organizaci. První část je tvořena popisem stávajícího systému odměňování ve vybrané organizaci. V této části jsou uvedena práva a odpovědnosti při odměňování zaměstnanců, rozvržení pracovní doby, určení mzdy a jsou zde popsány jednotlivé složky celkové odměny. Druhá část je věnována analýze systému odměňování zaměstnanců.

5.1 Práva a odpovědnosti při odměňování zaměstnanců

Zaměstnavatel, HR oddělení, vedoucí oddělení, vedoucí divizí a zaměstnanci mají určitá práva a odpovědnosti při odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Zaměstnavatel

Má právo vytvořit principy odměňování zaměstnanců v této společnosti.

HR oddělení

Odpovídá za přípravu principů odměňování zaměstnanců a zajištění dodržování těchto principů. Informuje a projednává s odborovou organizací principy odměňování stanovené ve vnitřním předpisu. Poskytuje informace zaměstnancům v souvislosti s pracovněprávními otázkami. Dále připravuje pracovněprávní dokumentace a zajišťuje přípravu mzdové evidence.

Vedoucí oddělení

Navrhuje HR oddělení (HR řediteli) změny či úpravy vnitřního předpisu. Informuje HR oddělení o tom, že není postupováno v souladu s vnitřním předpisem.

Vedoucí divizí

Jednají v souladu s vnitřním předpisem a informují podřízené o obsahu vnitřního předpisu.

Zaměstnanci

Odpovídají za dodržování vnitřního předpisu a poskytování přesných informací vyžadovaných zaměstnavatelem pro účely včasného zpracování mezd. Informují HR oddělení o tom, že není postupováno v souladu s vnitřním předpisem a také bezodkladně o tom, že se vyskytly nesrovnalosti v jejich výplatní pásce.

5.2 Charakteristika systému odměňování THP

V této části je popsáno, jakým způsobem je rozvržena pracovní doba, jak je stanovena mzda a průběh mzdového vývoje. Jsou zde uvedeny složky celkové odměny, kterou obdrží THP ve vybrané organizaci. Celkovou odměnu tvoří základní mzda, individuální výkonnostní bonus, příplatky a zaměstnanecké výhody.

5.2.1 Rozvržení pracovní doby

Pracovní doba

Ve společnosti jsou používány následující typy pracovní doby a délky pracovní doby:

- nepřetržitý a třisměnný pracovní režim – 37,5 hodin týdně,
- dvousměnný pracovní režim – 37,5 hodin týdně,
- jednosměnný pracovní režim (denní režim) – 40 hodin týdně.

Přestávky v práci

Společnost poskytuje nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Přestávky na oddech se nezapočítávají do pracovní doby. Dále také poskytuje zaměstnancům bezpečnostní přestávky v rozsahu dle příslušných právních předpisů a rozhodnutí příslušných úřadů. Tyto bezpečnostní přestávky jsou započítávány do fondu pracovní doby.

Práce přesčas

Limit pro nařízenou práci přesčas je 150 hodin na zaměstnance za kalendářní rok. Práce přesčas může být nařízena jen dle zákoníku práce. Nařízená práce přesčas nesmí činit u zaměstnance více než 8 hodin v jednotlivém týdnu a nesmí přesahovat limit 150 hodin ročně. Nad tento limit se může zaměstnavatel se zaměstnancem na práci přesčas dohodnout, ale pouze v rámci průměrného limitu 8 hodin týdně.

Dovolená

Základní výměra dovolené na zotavenou činí 5 týdnů za kalendářní rok. Zaměstnavatel určuje, že za každou neomluveně zameškanou směnu může krátit dovolenou o maximálně 3 dny dle zákoníku práce. Výše krácení je vždy posouzena individuálně s přihlédnutím k pracovní morálce zaměstnance.

Docházka

Pro společnost má pravidelná docházka zaměstnanců zásadní význam pro úspěšné fungování společnosti, a proto ji považují za jednu z hlavních odpovědností zaměstnance vůči společnosti. Obě strany jsou si vědomy, že jejich společným zájmem je plné využití pracovní doby a maximální vyloučení neplánovaných absencí.

5.2.2 Určení mzdy

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci zaměstnance pro zaměstnavatele. Mzda je upravena v pracovní smlouvě (vzájemná písemná dohoda zaměstnance a zaměstnavatele) nebo ve mzdovém výměru (jednostranné písemné určení zaměstnavatelem). Je stanovena jako měsíční hrubá mzda.

Dle zákoníku práce za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda. Stejnou prací či prací stejné hodnoty se rozumí:

- práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti,
- která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách,
- při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti,
- při stejných výsledcích práce.

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje dle vzdělání a praktických znalostí, schopností a dovedností potřebných pro výkon práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.

Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovní prostředí.

Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality. Rozdíly v odměňování zaměstnanců mohou vycházet výhradně z výše uvedených kritérií.

5.2.3 Mzdový vývoj

Mzdový vývoj je projednáván na roční bázi. Mzdy jsou upravovány s účinností od 1. března daného roku. Pro rok 2016 se navýšení mezd týká pouze zaměstnanců, kteří splňují následující kritéria:

- v uplynulých 12 kalendářních měsících odpracoval 95 % ročních plánovaných směn (výjimkou je čerpání dovolené),
- v uplynulých 6 kalendářních měsících neobdržel písemné upozornění na porušení pracovních povinností (vytýkáci dopis),
- v uplynulých 12 měsících neměl neomluvenou absenci,

- v uplynulých 6 měsících nebyla zaměstnanci upravována mzda,
- zaměstnanec není ve výpovědní lhůtě.

Zaměstnancům, kteří splňují všechna stanovená kritéria, bude navýšená základní hrubá měsíční mzda o 3 %. Dále je uvolněno 0,5 % z rozpočtu na mzdové prostředky pro navyšování mezd v průběhu roku. Pro následující roky se mzdový vývoj projednává s odborovou organizací na základě hospodářského výsledku společnosti s přihlédnutím k inflaci dle Českého statistického úřadu.

5.2.4 Základní mzda

Základní mzdou se rozumí měsíční mzda dohodnutá mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo mzda stanovená, vždy podepsaná zaměstnancem i zaměstnavatelem.

Celková mzda se skládá z:

- fixní složky základní mzdy (90 % základní mzdy),
- variabilní složky základní mzdy (0-10 % základní mzdy).

Variabilní složka základní mzdy je zaměstnanci vyplacena v plné výši, tj. 10 % za předpokladu že:

- zaměstnanec neporušil povinnosti vyplývající mu ze základních povinností zaměstnance dle § 301 Zákoníku práce a pracovněprávních předpisů týkajících se jím vykonávané práce,
- zaměstnanec nemá neomluvenou absenci v ohodnocovaném období,
- zaměstnanec nevykonával práci na pracovišti pod vlivem alkoholu nebo zakázaných látek.

Pokud je variabilní složka vyplácena v nižší než maximální výši, schvaluje tuto výši HR ředitel. Manažeři zaměstnanců (např. vedoucí směn) navrhuje procentuální výši variabilní složky základní mzdy. V případě, že manažeři toto krácení nenavrhnou, je variabilní složka odebírána v plné výši.

5.2.5 Individuální výkonnostní bonus

Na individuální výkonnostní bonus mají zaměstnanci právo po skončení zkušební doby v souladu s pravidly a podmínkami nastavenými vnitřním předpisem. Slouží jako zvláštní nástroj odměňování pro zaměstnance, kteří úspěšně ukončili zkušební dobu. Bonus je definován jako % z hrubé roční mzdy a činí až 10 % hrubé roční mzdy zaměstnance. Veškeré bonusy jsou volitelné a vypláceny výhradně dle rozhodnutí zaměstnavatele. Zaměstnavatel může tedy kdykoli odmítnout výplatu jakéhokoli bonusu zaměstnanci bez ohledu na to, zda a případně jaké podmínky byly splněny pro jakýkoli bonus.

Zaměstnanec má právo na bonus tehdy, pokud (nad rámec dalších podmínek) v daném hodnoceném období:

- Zaměstnanec v kalendářním roce (12 kalendářních měsíců) odpracoval alespoň 80 % ročních plánovaných směn (výjimkou je čerpání dovolené, schváleného náhradního volna a pracovních neschopností v přičinné souvislosti s nezaviněným pracovním úrazem nebo uznanou nemocí z povolání).
- Nemá žádnou neomluvenou absenci.
- Neobdržel v daném období vytýkací dopis od zaměstnavatele.
- Neměl v daném období zaviněný pracovní úraz.
- Je v pracovním poměru u zaměstnavatele ke dni 31.12. kalendářního roku a není ve výpovědní lhůtě.

Individuální výše bonusu záleží na výsledcích společnosti, i na výsledcích individuálního hodnocení zaměstnance v daném období. Hodnocená kritéria jsou následující:

1. Splnění cílů společnosti (25 % bonusové částky). Cíle společnosti stanovuje generální ředitel na začátku kalendářního roku na základě strategie společnosti.
2. Individuální výkon (75 % bonusové částky) za podmínky, že zaměstnanec dosáhne splnění individuálních cílů nastavených jeho nadřízeným.

Hodnocení nastavených kritérií probíhá 1x ročně, a to za období leden až prosinec. Výplata individuálního výkonnostního bonusu probíhá (jsou-li splněny podmínky) 1x ročně spolu se mzdou za prosinec. Pokud zaměstnanec pracuje pro divizi KONI i Friction (je součástí „side shared services“), výše jeho bonusu závisí na splnění podmínek v obou divizích, přičemž poměr je následující: 70 % bonusu se vyplácí, pokud jsou splněny všechny podmínky v divizi Friction a 30 % bonusu se vyplácí, pokud jsou splněny všechny podmínky v divizi KONI.

5.2.6 Příplatky

Příplatek je mzdová složka, která se platí zaměstnanci jako odměna za speciální práci nebo pracovní podmínky.

Příplatky podle zákoníku práce

- Příplatek za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek nejméně ve výši 25 % jeho průměrného výdělku.

- Příplatek za práci v noci

Za práci v noci přísluší zaměstnanci mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku zaměstnance.

- Příplatek za práci v sobotu a neděli

Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci mzda a příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku zaměstnance.

- Příplatek za práci ve svátek

Zaměstnanci přísluší náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, pokud se nedohodl se zaměstnavatelem na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši 100 % jeho průměrného výdělku místo náhradního volna.

Dobrovolné příplatky

- Příplatek za mimořádnou víkendovou směnu

Zaměstnanec má nárok na extra příplatek za práci přesčas v mimořádné víkendové pracovní směně, která připadá na den pracovního volna a není plánovaná harmonogramem směn. Vždy se musí jednat o řádně dohodnutou či nařízenou práci přesčas. Výše tohoto příspěvku je uvedena v Tab. 5.1.

Tab. 5.1: Příplatek za mimořádnou víkendovou směnu

Délka odpracované směny	Maximální výše příplatku
7,5 hodin	500 Kč
11,5 hodin	700 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

- Příplatek za vedení

Zaměstnanec má nárok na dosaženou mzdu a příplatek za vedení, pokud vykonává v daném měsíci zástup za vedoucího úseku nebo vedoucího směny. Zaměstnanci přísluší příplatek v případě, že je přímým nadřízeným definován jako zástupce vedoucího úseku nebo zástupce vedoucího směny v době jejich nepřítomnosti. Příplatek se nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují na pozicích Vice Team Leader. U těchto pozic je příplatek za vedení již zahrnut v základní mzdě zaměstnance. Zaměstnanec má právo na příplatek (nad rámec výše uvedených podmínek), pokud v hodnoceném měsíci neměl neomluvenou absenci a neměl v daném měsíci zaviněný pracovní úraz. Výše příplatku za vedení je uvedena v Tab. 5.2.

Tab. 5.2: Příplatek za vedení

Počet směn zastupování	Výše příplatku za měsíc
1 - 5	500 Kč
5 - 10	1 000 Kč
10 - 15	1 500 Kč
15 a více	2 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení a kalkulace výše příplatku je prováděna přímým nadřízeným a schvalována manažerem oddělení a HR ředitelem 1x měsíčně.

5.2.7 Zaměstnanecké výhody

Podpora zdraví zaměstnance

Společnost na své náklady zajišťuje lékařské prohlídky v rozsahu nezbytném dle příslušných právních předpisů a rozhodnutí příslušných úřadů.

Každý rok je organizována sportovní akce, která je přístupná všem zaměstnancům, včetně jejich dětí. Dále společnost podporuje zdraví zaměstnanců poukázkou na masáž v hodnotě 500,- Kč, a to u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr u společnosti je delší než 12 měsíců takto:

- zaměstnanci pracující v riziku lokální svalové zátěže a celkové fyzické zátěže 1 x za 6 měsíců,
- ostatní zaměstnanci 1 x za 12 měsíců.

Poukázka je zaměstnanci předána vždy na začátku daného období (leden a červenec). Na poukaz vzniká zaměstnanci nárok, pokud nejpozději k datu 31. 12. nebo 30. 6. daného roku skončila sjednaná zkušební doba a v posledních 12 měsících odpracoval minimálně 120 směn, přičemž čerpání dovolené či schváleného náhradního volna a pracovní neschopnost způsobená nezaviněným pracovním úrazem nebo v souvislosti s přiznanou nemocí z povolání jsou pro účely přiznání nároku na poukaz brány jako odpracované směny.

Stravování zaměstnanců

Společnost zajišťuje v prostorách k tomu určených (závodní jídelna/kantýna) stravování zaměstnanců. Stravování je umožněno všem zaměstnancům na všech směnách, včetně směn pracujících v noci, ve dnech pracovního klidu i ve dnech státem vyhlášených svátků. V případě nezajištění stravování v kantýně je zaměstnanci poskytnuta stravenka v hodnotě 50 Kč. Zaměstnanec přispívá na odebranou stravu částkou 25 Kč po odpracování směny (minimálně 4,5 hodiny). Neodpracuje-li tento čas, hradí si odebranou stravu v plné výši, popřípadě ztrácí nárok na stravenku.

Životní a penzijní pojištění

Příspěvek na životní a penzijní pojištění je poskytován těm zaměstnancům, kteří uzavřeli smlouvu o životním a penzijním pojištění a jejichž pracovní poměr u společnosti trvá nejméně 12 měsíců a je uzavřen na dobu neurčitou. Zaměstnanec má možnost vybrat si pouze jeden z nabízených příspěvků poskytovaných zaměstnavatelem. Zaměstnanec se podílí minimální částkou 300 Kč, kterou v případě penzijního pojištění nebude zaměstnavatel srážet zaměstnanci ze mzdy. Každý zaměstnanec si musí zřídit trvalý příkaz na svém bankovním účtu. Výše příspěvku společnosti na životní a penzijní pojištění je uvedena v Tab. 5.3.

Tab. 5.3: Příspěvek na životní a penzijní pojištění

Doba zaměstnání	Výše příspěvku
1 rok	300 Kč
2 roky	500 Kč
3 - 4 roky	700 Kč
5 a více let	900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na životní pojištění za předpokladu, že pojistná smlouva splňuje podmínky pro možnost osvobození příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění zaměstnance od daně z příjmu. Zaměstnanec je povinen předložit zaměstnavateli písemné potvrzení od pojišťovny, s níž uzavřel pojistnou smlouvu na životní pojištění, prokazující splnění podmínek výše uvedených, zejména podmínky, že pojistná smlouva nesmí umožňovat výplatu jiného příjmu, který není pojistným plněním a nezakládá zánik pojistné smlouvy. Pokud zaměstnanec nepředloží potvrzení od pojišťovny ve stanoveném termínu, ztrácí nárok na příspěvek na životní pojištění, a to až do okamžiku, kdy požadované potvrzení zaměstnavateli předloží. V případě předčasného zrušení smlouvy o životním pojištění ze strany zaměstnance nebo při jejím převedení k jiné pojišťovně vznikají zaměstnavateli dodatečné finanční a administrativní náklady a zaměstnanec proto v těchto případech ztrácí nárok na poskytnutí příspěvku na životní pojištění na dobu 6 měsíců. Po tuto dobu tedy nebude zaměstnavatel zaměstnanci přispívat na pojistné z nově vzniklé smlouvy o životním pojištění ani na smlouvu o životním pojištění, která byla převedena k jiné pojišťovně. Příspěvek na životní pojištění bude moci být zaměstnanci opět poskytnut nejdříve v 7. měsíci následujícím po dni předčasného ukončení životního pojištění či změny pojišťovny.

Životní a pracovní jubilea

Společnost poskytuje zaměstnanci, který pracuje v trvalém pracovním poměru u zaměstnavatele, příspěvek k životnímu jubileu. Při odchodu z pracovního poměru

do starobního důchodu (i předčasného), či plného invalidního důchodu, zaměstnanec obdrží peněžní odměnu ve výši 10 000 Kč hrubého.

Podmínkou pro přiznání odměny je:

1. alespoň 2 roky nepřetržitě trvající poměr u společnosti,
2. výpověď ze strany zaměstnance, nebo jím navržená dohoda, kdy jediným důvodem ukončení pracovního poměru bude odchod do důchodu.

U odchodu do starobního důchodu (i předčasného) je podmínkou přiznání navíc odpracování minimálně 120 směn v posledních 12 měsících.

Věrnostní odměna je vyplácena těm zaměstnancům, kteří odpracují ve společnosti v nepřetržitém pracovním poměru daný počet let viz Tab. 5.4.

Tab. 5.4: Příspěvek k pracovnímu jubileu

Počet let zaměstnání	Výše příspěvku
5	5 000 Kč
10	10 000 Kč
15	15 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Podmínkou přiznání je odpracování minimálně 120 směn v posledních 12 měsících. Dosáhne-li zaměstnanec pracovního výročí do 15. dne v měsíci, je mu odměna vyplácena společně se mzdou za daný měsíc. Pokud však zaměstnanec dovrší pracovního výročí po 15. dnu v měsíci, je mu odměna vyplácena společně se mzdou za měsíc následující. Na odměnu nemá nárok zaměstnanec ve výpovědní době.

Zaměstnancům, kteří dosáhli životního jubilea 50 a 60 let, společnost poskytuje poukaz na rekreaci ve výši viz Tab. 5.5. Podmínkou přiznání je alespoň 2 roky nepřetržitě trvající pracovní poměr u společnosti a odpracování minimálně 120 směn v posledních 12 měsících.

Tab. 5.5: Poukaz na rekreaci k životnímu jubileu

Věk zaměstnance	Výše příspěvku
50 let	5 000 Kč
60 let	6 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnancům, kteří jsou bezpříspěvkovými dárci krve či krevní plazmy společnost vyplácí jednorázovou částku při získání ocenění Dr. Jánského viz Tab. 5.6. Příspěvek je zaměstnanci vyplácen ve mzdě po předložení oznámení o získání ocenění.

Tab. 5.6: Ocenění Dr. Jánského

Získané ocenění	Výše příspěvku
Bronzová plaketa	1 000 Kč
Stříbrná plaketa	3 000 Kč
Zlatá plaketa	5 000 Kč
Jánského kříž	10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Další benefity

Při prvním sňatku společnost vyplácí zaměstnanci jednorázovou částku ve výši 3000 Kč. Podmínkou pro přiznání je alespoň 2 roky nepřetržitě trvající pracovní poměr u společnosti a skutečnost že zaměstnanec není ve výpovědní lhůtě. V případě, že jsou u zaměstnavatele zaměstnáni oba zaměstnanci, nárok uplatňuje pouze jeden z nich. Příspěvek je zaměstnanci vyplácen ve mzdě po předložení oddacího listu.

Při narození dítěte, žijícího ve společné domácnosti se zaměstnancem, vyplácí společnost jednorázový příspěvek ve výši 5 000 Kč. Podmínka přiznání odměny je shodná s podmínkou při prvním sňatku zaměstnance.

Společnost vyplácí zaměstnanci při úmrtí jeho manžela/manželky/registrovaného partnera jednorázovou sociální výpomoc ve výši 10 000 Kč. Podmínkou pro vyplacení částky je pracovní poměr zaměstnance na dobu neurčitou.

Zaměstnanci mají, ve výjimečných případech hodných zvláštního zřetele, právo písemně požádat zaměstnavatele o vyplacení zálohy na mzdu, a to maximálně ve výši 10 000,- Kč. S výjimkou případů, kdy tak výslovně stanovené zákoník práce, je záloha na mzdu nenárokovým plněním. Záloha na mzdu může být zaměstnanci vyplacena jen tehdy, pokud:

- je zaměstnanec zaměstnán u zaměstnavatele v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy,
- pracovní poměr zaměstnance trval ke dni podání žádosti o vyplacení zálohy na mzdu nejméně 2 kalendářní roky,
- proti zaměstnanci není vedeno insolvenční řízení anebo nebyl nařízen výkon rozhodnutí (či exekuce) srážkami ze mzdy vůči zaměstnanci jako povinnému.

Pokud zaměstnanec splní výše uvedené podmínky, rozhodne o jejím vyplacení personální ředitel.

Společnost každý rok reviduje věrnostní program T-Mobile. Všichni zaměstnanci mají nárok na 2 sady brzdových destiček ročně za výrobní cenu. Zaměstnavatel také přispívá na vánoční večírek a nakupuje drobné vánoční dárky pro zaměstnance, přičemž zaměstnavatel

rozhoduje, jak bude vyčleněný rozpočet rozdělen mezi tyto uvedené benefity. Dále má každý zaměstnanec nárok na 1 sprej do obuvi a 1 tubu krému na ruce za čtvrtletí.

Zaměstnavatel přispívá dětem zaměstnanců, které v daném kalendářním roce nastupují na povinnou školní docházku do první třídy základní školy, příspěvkem na pořízení vybavení ve výši 500 Kč na dítě zaměstnance. Podmínkou pro přiznání odměny je poměr u společnosti sjednaný na dobu neurčitou k 1. 9. daného roku. Zaměstnavatel také přispívá dětem zaměstnanců na tábor nebo na školu v přírodě částkou 1 000 Kč. Příspěvek je poskytován pouze pro děti zaměstnanců, kteří ke dni předložení žádosti o úhradu příspěvku nedosáhli 15 let věku.

5.3 Dotazníkové šetření

Pro diplomovou práci byla zvolena metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování a následně na základě dotazníkového šetření navrhnout případná doporučení, které povedou k jeho zlepšení. Pro získání informací o současném stavu odměňování byl použit strukturovaný dotazník s uzavřenými i otevřenými otázkami, který je součástí přílohy č. 1. Dotazník byl vytvořen za spolupráce personálního ředitele společnosti. Dotazník je zpracován tak, aby byl anonymní, což by mělo zajistit větší věrohodnost. Skládá se celkem ze 14 otázek týkající se odměňování a dalších 4 identifikačních otázek, které slouží ke kategorizaci výběrového souboru.

Součástí dotazníku byl také průvodní text s vysvětlením záměru a prosbou o spolupráci při získávání informací. Společně s personální zaměstnankyní byly dotazníky rozdány technickohospodářským pracovníkům, která následně po vyplnění zabezpečila jejich sběr.

5.4 Výsledky dotazníkového šetření

Následující část se týká výsledků dotazníkového šetření. V úvodu bude rozebrán zkoumaný vzorek respondentů, který byl pro vyplnění uveden v závěru dotazníku. Poté se zaměříme na zhodnocení jednotlivých otázek, které jsou doplněny grafem.

Společnost ITT Holding, s.r.o. zaměstnává přibližně 560 zaměstnanců. Cílovou skupinou byli technickohospodářští pracovníci. Z celkového počtu 96 THP byl dotazník rozdán 85 zaměstnancům. Dotazník vyplnilo a odevzdalo 30 pracovníků. Návratnost tedy byla 35,3 %. Hlavními příčinami nižší návratnosti mohly být především obavy ze zachování anonymity nebo neochota pracovníka dotazník vyplnit, ať už z pocitu, že by pracovníka zdržel od jeho práce, nedostatku času nebo nezájmu o vyplnění.

5.4.1 Zpracování dat

Dotazníkového šetření se dle Grafu 5.1 zúčastnilo 53 % žen a 47 % mužů. Vyjádřením v číslech dotazník vyplnilo 16 žen a 14 mužů. I když dotazník vyplnilo více žen než mužů, je vzhledem k charakteristice, náplni práce a s přihlédnutím k fyzické náročnosti ve společnosti zaměstnáno více mužů než žen.

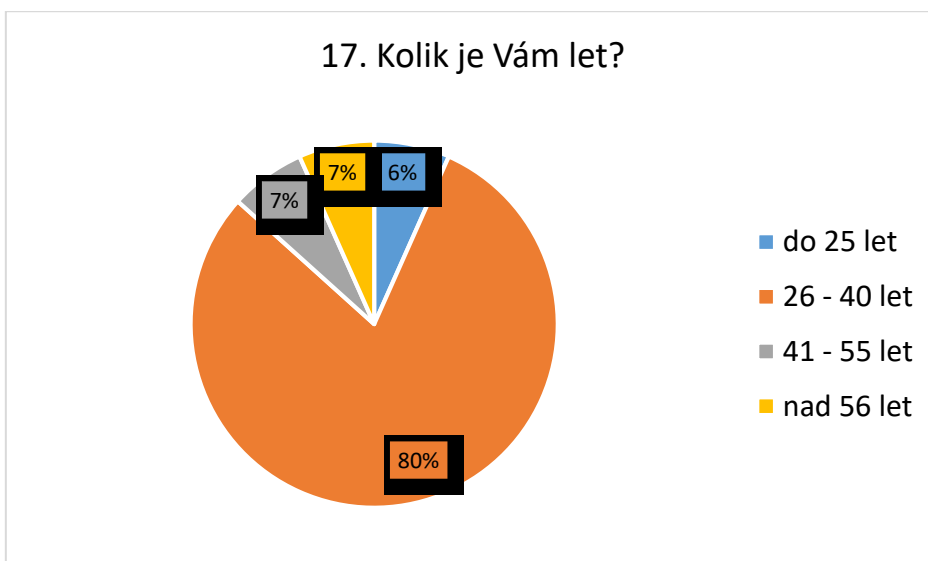
Graf 5.1: Poměr mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro účely výzkumu byly stanoveny 4 věkové skupiny. Z níže uvedeného Grafu 5.2 vyplývá, že největší zastoupení ve společnosti má věková skupina 26 – 40 let a to 80 % dotázaných tedy 24 pracovníků, což odpovídá současnému rozložení zaměstnanců z hlediska věku. O druhé místo se dělí věková skupina 41 – 55 let a nad 56 let. 6 % zúčastněných je ve věku do 25 let.

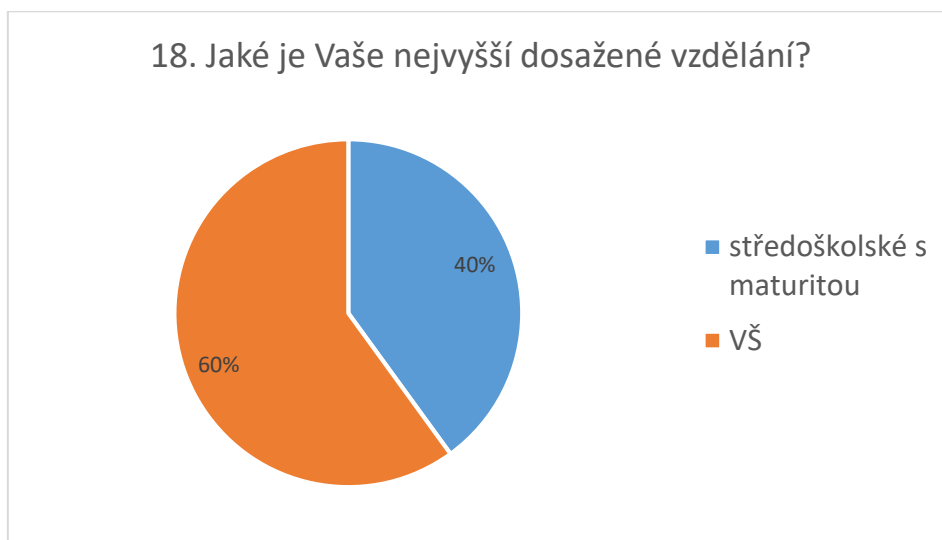
Graf 5.2: Věk dotazovaných



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu 5.3 mají největší zastoupení ve společnosti zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, celkem je to 18 dotázaných, což představuje 60 %. Další skupinou jsou technickohospodářští pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou, a to v počtu 12 pracovníků, celkem tedy 40 % respondentů. Pracovníci se středoškolským vzděláním s výučním listem či vyšší odbornou školou se mezi dotazovanými nevyskytují.

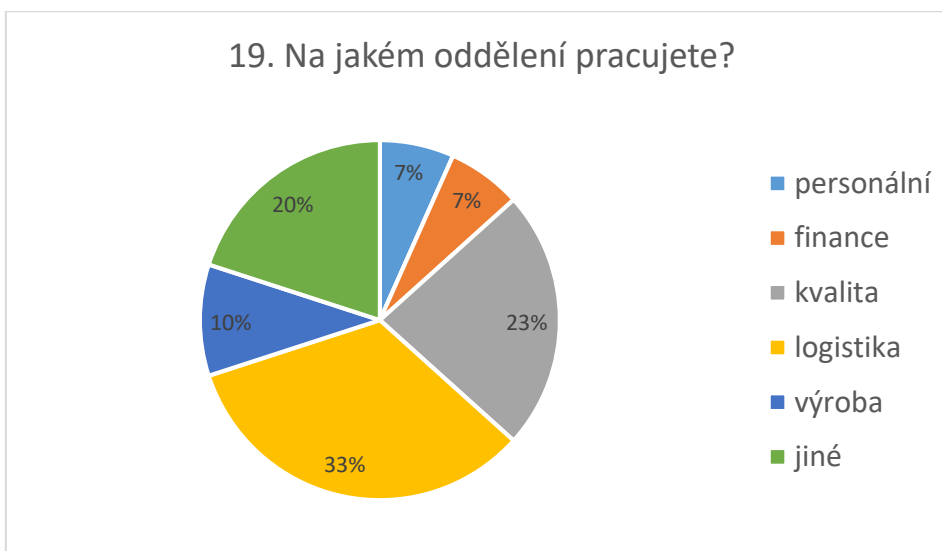
Graf 5.3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího grafu 5.4 je patrné, že 33 % dotazovaných pracuje v oddělení logistiky, celkem je to 10 pracovníků. Další skupina 23 % respondentů pochází z oddělení kvality a 20 % zaměstnanců zvolilo odpověď jiné. Zde se vyskytovali zaměstnanci z údržby či přípravy. 10 % respondentů pracuje ve výrobě. Dalších 7 % dotázaných pochází z personálního oddělení a financí. Pracovníci ze skladu dotazník nevyplnili vůbec.

Graf 5.4: Pracovní oddělení

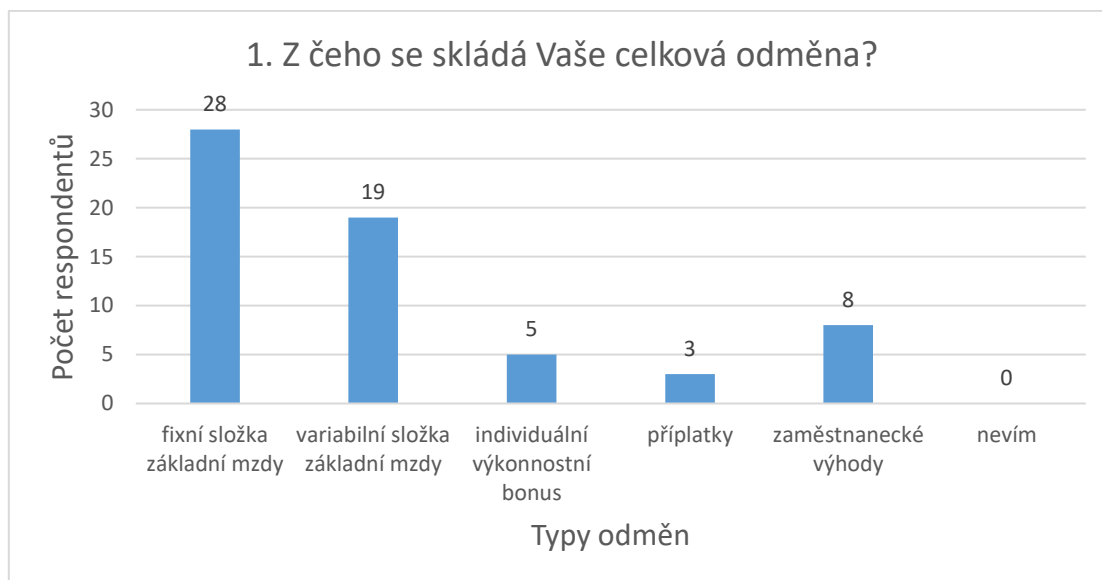


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1: Z čeho se skládá Vaše celková odměna?

V první otázce byli respondenti dotazováni na složení své odměny. Cílem bylo zjistit informovanost zaměstnanců o složení jejich odměny, odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.5.

Graf 5.5: Složení celkové odměny



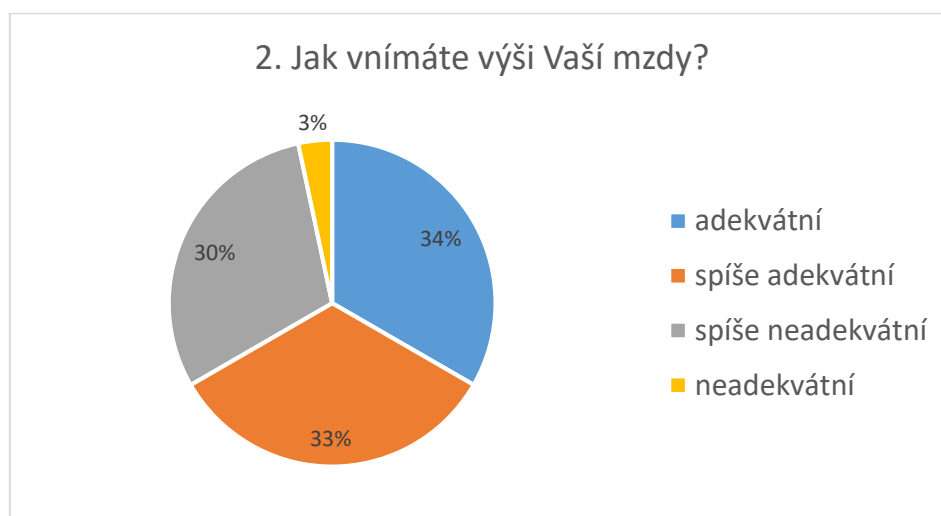
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějším typem odpovědi byla fixní složka základní mzdy. Dva pracovníci zřejmě opomněli zaznačit fixní složku základní mzdy jako součást celkové odměny. Téměř nikdo nepovažuje za součást odměny příplatky. Pouze 5 respondentů vnímá individuální výkonnostní bonus jako součást odměny.

Otázka č. 2: Jak vnímáte výši Vaší mzdy?

Následující otázka byla věnována adekvátnosti výše mzdy. Účelem bylo zjistit představu zaměstnanců o hodnotě jeho práce.

Graf 5.6: Adekvátnost mzdy



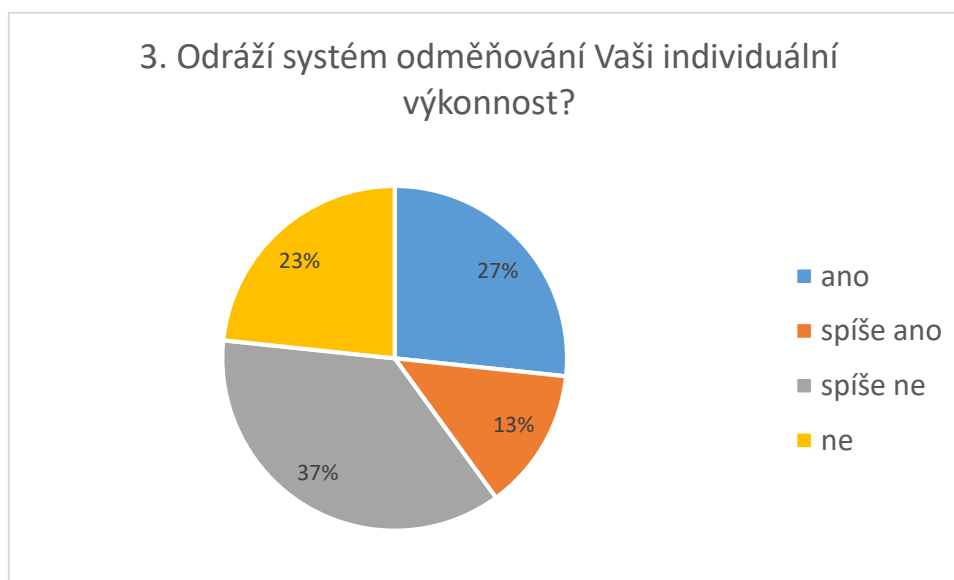
Zdroj: Vlastní zpracování

Z šetření vyplývá, že 67 % respondentů tedy 20 pracovníků hodnotí mzdu jako adekvátní nebo spíše adekvátní. 30 % pracovníků pak považuje mzdu za spíše neadekvátní. Jako spíše adekvátní ji považují především pracovníci z oddělení logistiky, naopak za jako spíše neadekvátní ji považují zaměstnanci z oddělení výroby.

Otázka č. 3: Odráží systém odměňování Vaši individuální výkonnost, resp. je hodnocení Vašeho výkonu propojeno s odměňováním? V případě že ano, v jaké části/složce Vaší celkové odměny?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli je systém odměňování zaměstnanců nastaven takovým způsobem, že je možné zohlednit individuální rozdíly ve výkonnosti. Jedná se o možnost zohlednění například pomocí variabilní složky odměny. Odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.7.

Graf 5.7: Pružnost systému odměňování



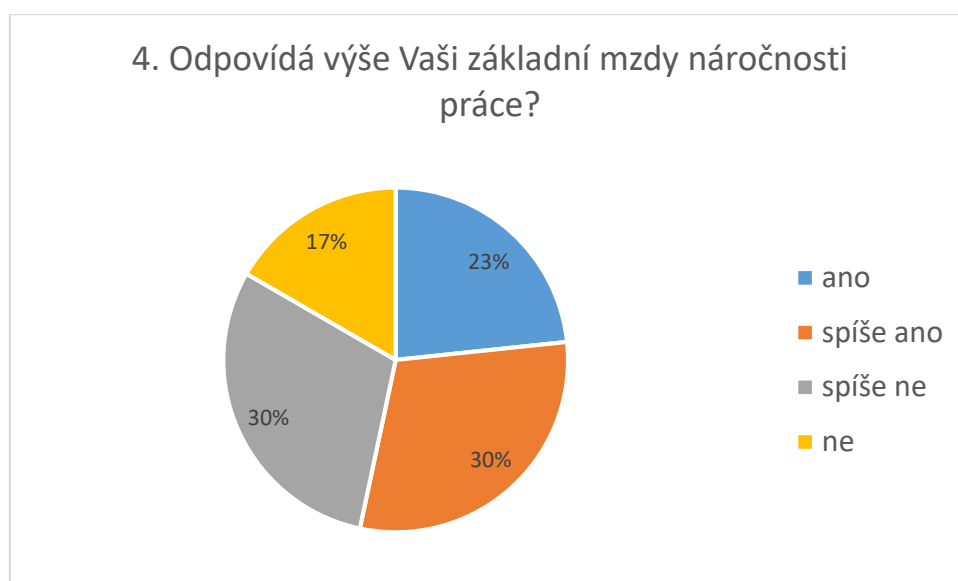
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků odpovědí vyplývá, že 37 % respondentů vnímá odměňování spíše jako neumožňující zohlednit jejich individuální výkonnost. Tento názor mají převážně pracovníci z oddělení logistiky a výroby. Také se s tímto názorem ztotožňují více ženy než muži. Ti, kteří odpověděli kladně uvedli, že se to projeví v jejich individuálním výkonnostním bonusu.

Otázka č. 4: Odpovídá výše Vaši základní mzdy náročnosti práce?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda výše základní mzdy odpovídá náročnosti práce. Odpovědi jsou zaneseny do Grafu 5.8.

Graf 5.8: Základní mzda versus náročnost práce



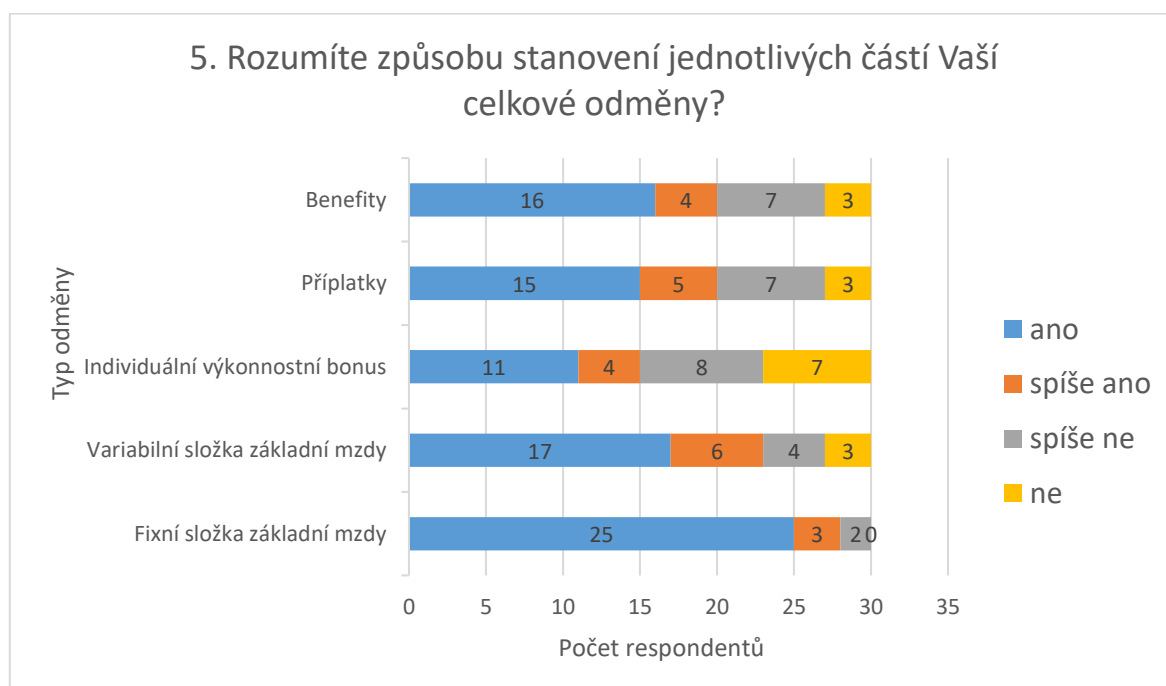
Zdroj: Vlastní zpracování

Lze konstatovat, že 53 % respondentů souhlasí s tím, že náročnost práce odpovídá výši základní mzdy. Celých 47 % si myslí opak, že náročnost práce neodpovídá výši jejich základní mzdy. Kladně na tuto otázku odpovědělo 80 % pracovníků z oddělení financí. Záporně odpovídali především pracovníci z oddělení logistiky, a to 72 %.

Otázka č. 5: Rozumíte způsobu stanovení jednotlivých částí Vaší celkové odměny?

V této otázce byla zjišťována znalost způsobu stanovení jednotlivých částí odměny. Jde o zjišťování informovanosti pracovníků o jejich odměně, výsledky jsou zobrazeny v Grafu 5.9.

Graf 5.9: Seznámení se způsobem stanovení odměn



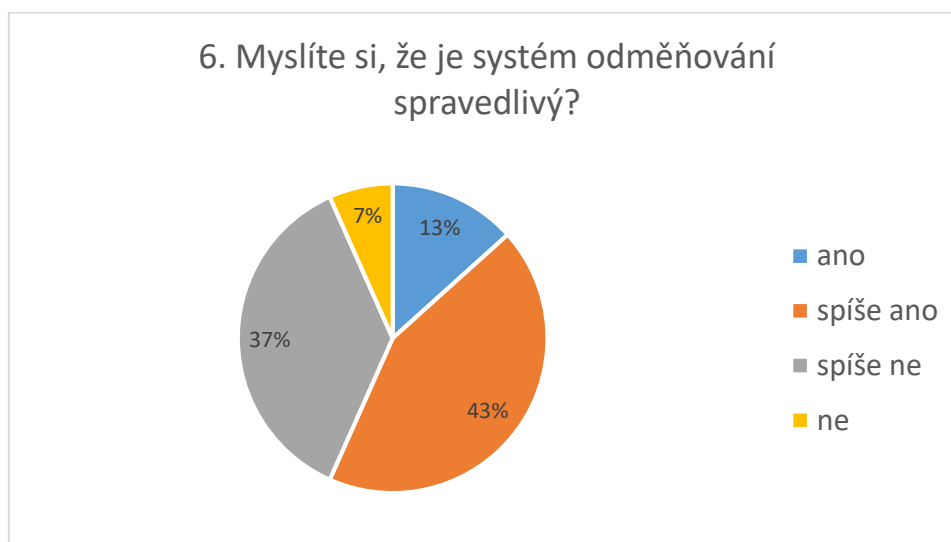
Zdroj: Vlastní zpracování

Lze říci, že respondenti obecně spíše rozumí způsobu stanovení fixní a variabilní složky mzdy a spíše nerozumí způsobu stanovení příplatků a individuálního výkonnostního bonusu. Z výsledků lze také usoudit, že způsobům nerozumí, neboť s nimi nebyli dostatečně seznámeni.

Otázka č. 6: Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?

Další otázka se týkala spravedlnosti systému odměňování. Výsledky jsou zobrazeny v Grafu 5.10.

Graf 5.10: Spravedlnost systému odměňování



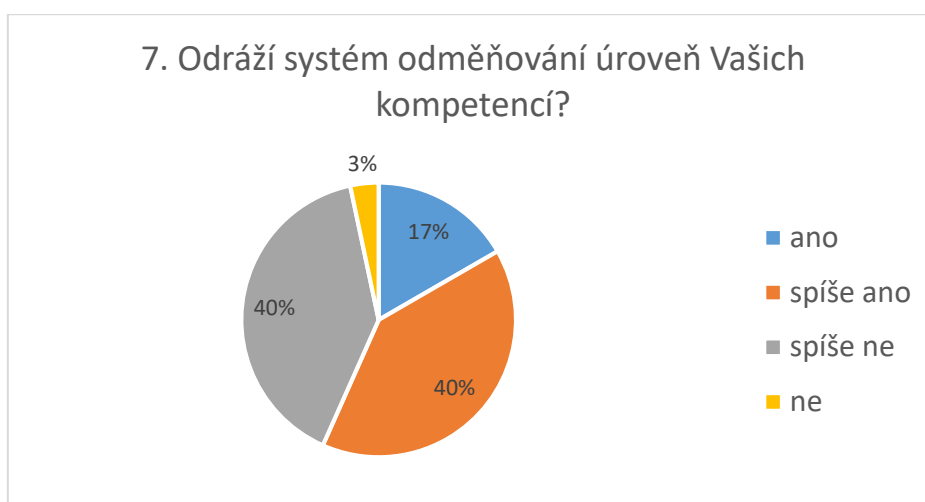
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově se jen 13 % respondentů domnívá, že je systém odměňování spravedlivý. 43 % dotázaných tvrdí, že je spíše spravedlivý. Dalších 37 % respondentů považuje systém odměňování zaměstnanců za spíše nespravedlivý. Pracovníci z oddělení financí a logistiky jej považují za spíše spravedlivý. Odpověď ne označili pouze pracovníci z oddělení kvality.

Otázka č. 7: Odráží systém odměňování úroveň Vašich kompetencí (dovednosti, znalosti a schopnosti)?

Cílem této otázky bylo objasnit, zda nastavený systém odměň umožňuje rozlišení zaměstnanců s různou úrovní kompetencí, například přes variabilní složku odměny či individuální výkonnostní bonus. Odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.11.

Graf 5.11: Možnost zohlednění kompetencí



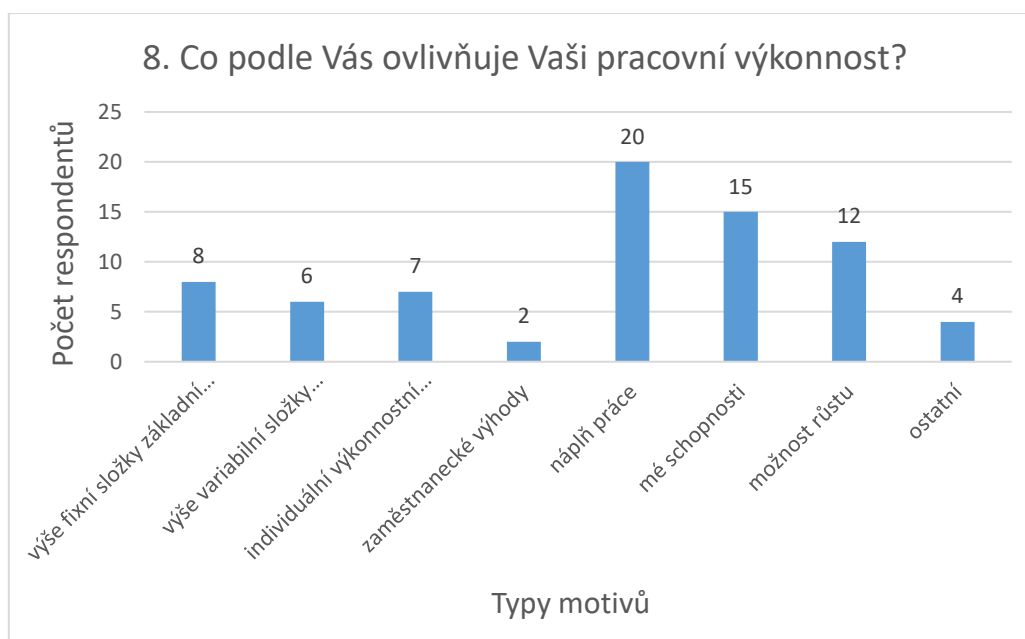
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky svědčí o tom, že kompetence spíše nejsou zahrnuty do stanovení odměn, takto odpovídalo 40 % respondentů a dalších 40 % dotázaných odpovědělo, že kompetence spíše jsou zahrnuty do stanovení odměn. Převážně ženy tvrdí, že kompetence zahrnuty nejsou. Odměňování na základě kompetencí je obecně považováno za složité.

Otázka č. 8: Co podle Vás ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost?

Cílem této otázky bylo odhalení motivů, které působí na výkonnost zaměstnance. Pro každého pracovníka mohou být motivující jiné faktory. Na výkonnost mohou působit především individuální charakteristiky člověka, jako jsou schopnosti, pracovní náplň a jiné. Výsledky dotázaných jsou zaneseny do Grafu 5.12.

Graf 5.12: Vliv motivů na výkonnost



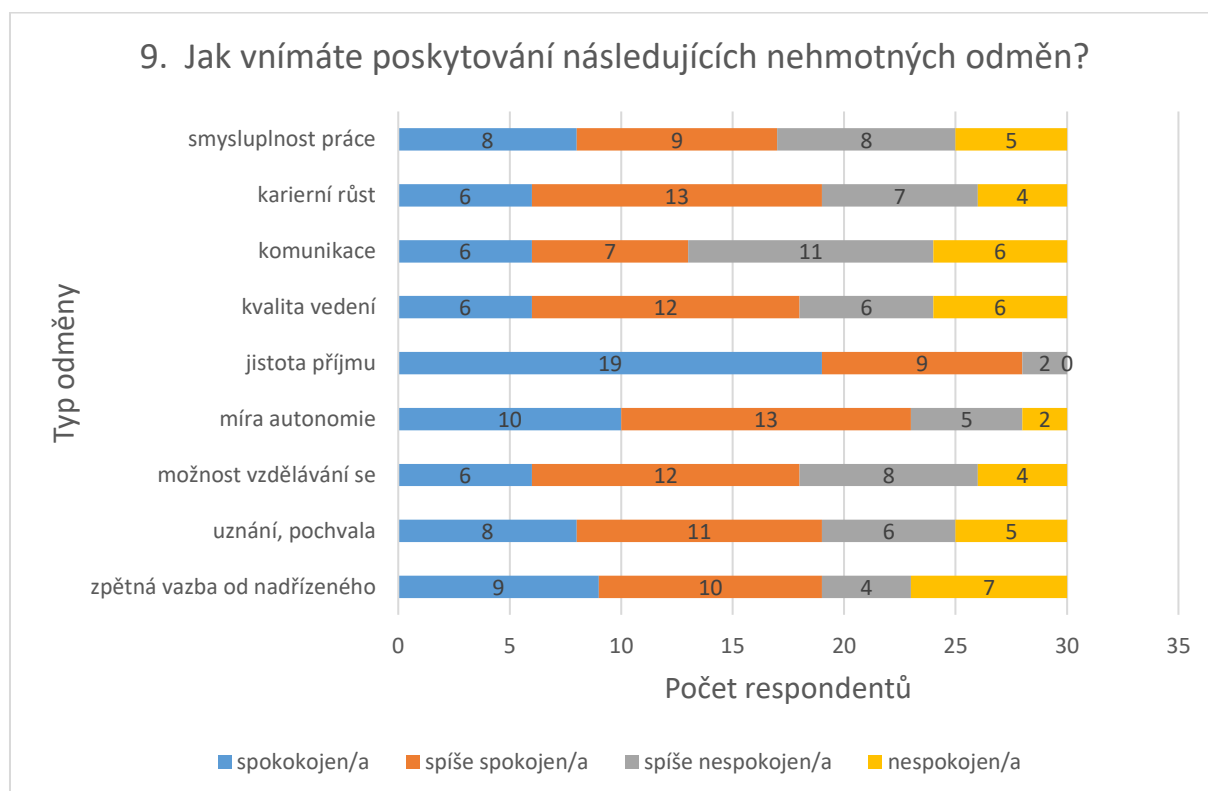
Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na výkonnost respondentů nejvíce působí náplň práce. Druhou nejvyšší váhu pro ně mají jejich schopnosti. Mezi ostatními odpověďmi se vyskytovala pozitivní motivace, podpora a pochvala od nadřízeného a také kolektiv.

Otázka č. 9: Jak vnímáte poskytování následujících nehmotných odměň?

Dále byli respondenti dotázáni na vnímání nehmotné odměny. Výsledky šetření jsou zobrazeny v Grafu 5.13.

Graf 5.13: Poskytování nehmotných odměň



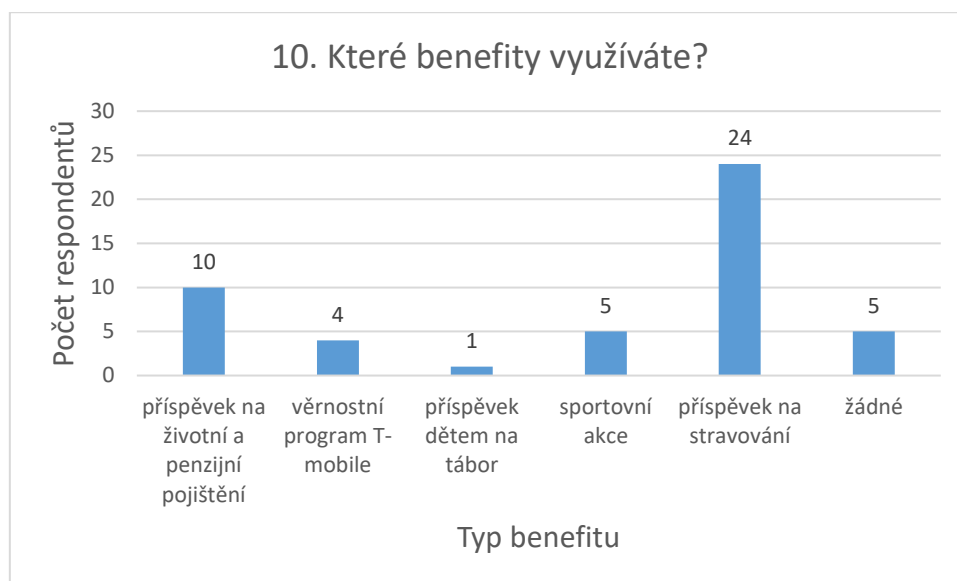
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce nespokojených respondentů je v oblasti komunikace. Naopak jsou velmi spokojeni s jistotou příjmu a spíše spokojeni s mírou autonomie. 57 % pracovníků z oddělení kvality je nespokojeno se zpětnou vazbou od nadřízeného a také jsou nespokojeni s pochvalou a uznáním.

Otázka č. 10: Které benefity využíváte?

Cílem této otázky bylo objasnit, zda pracovníci využívají zaměstnanecké benefity, které společnost nabízí. Výsledky dotazníkového šetření jsou zobrazeny v Grafu 5.14.

Graf 5.14: Čerpání benefitů



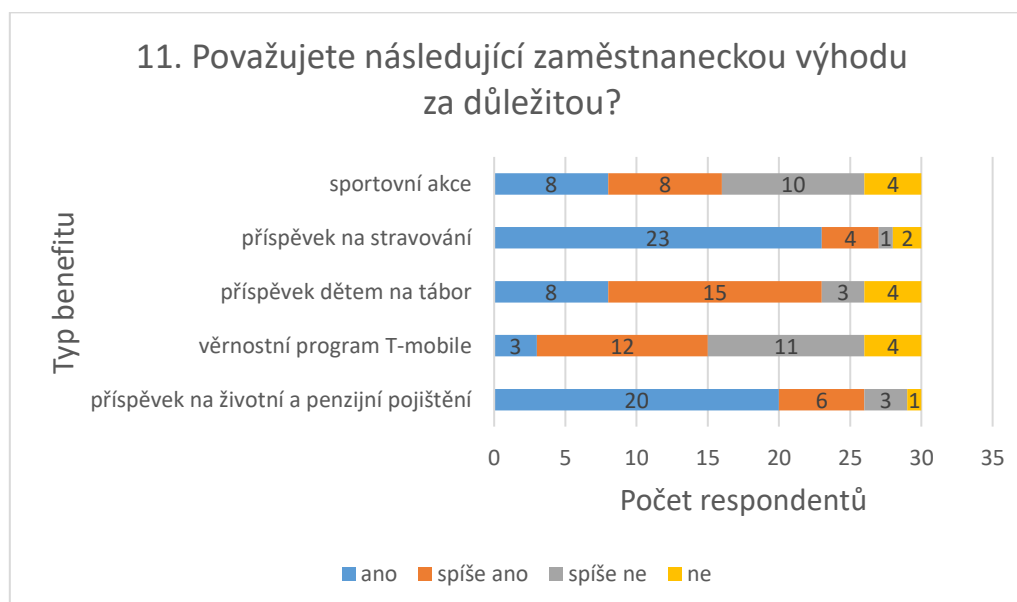
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce používaným benefitem je příspěvek na stravování. Druhou skupinou benefitů, která je využívána je příspěvek na životní a penzijní pojištění. Pouze jeden dotázaný čerpá příspěvek dětem na tábor.

Otázka č. 11: Považujete následující zaměstnaneckou výhodu za důležitou?

Cílem této otázky bylo zjistit, za jak důležité považují zaměstnanci jednotlivé zaměstnanecké výhody poskytované společností. Odpovědi jsou znázorněny v Grafu 5.16.

Graf 5.16: Důležitost zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

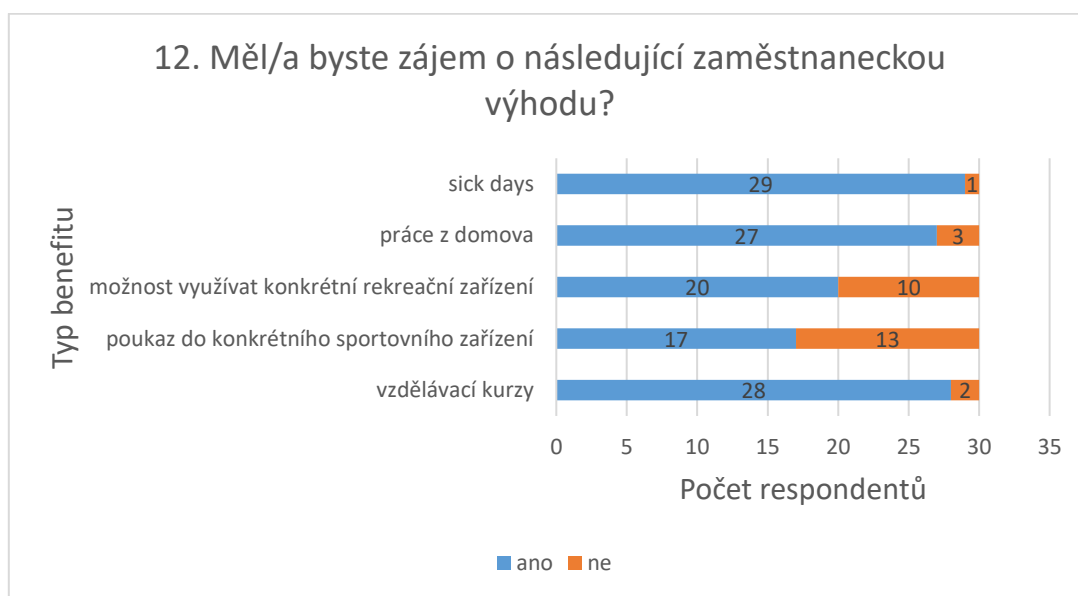
Respondenti považují za nejvíce důležitý benefit příspěvek na stravování, i když by někteří raději uvítali stravenky. Také je pro ně důležitý příspěvek na životní a penzijní pojištění.

Nejméně důležitou zaměstnaneckou výhodou je pro ně věrnostní program T-mobile společně se sportovní akcí.

Otázka č. 12: Měl/a byste zájem o následující zaměstnaneckou výhodu?

V rámci této otázky bylo zjišťováno, zda by pracovníci měli zájem o navržené zaměstnanecké výhody. Účelem také bylo zamyšlení se nad tím, jaké benefity mohou být obecně poskytovány. Následující zaměstnanecké výhody byly navrženy na základě konzultace s personálním ředitelem společnosti. Zjištěné výsledky jsou vyobrazeny v Grafu 5.16.

Graf 5.16: Zájem o zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování

U respondentů byl největší zájem o sick days, vzdělávací kurzy a práci z domova. Naopak nejmenší zájem byl o poukaz do konkrétního sportovního zařízení.

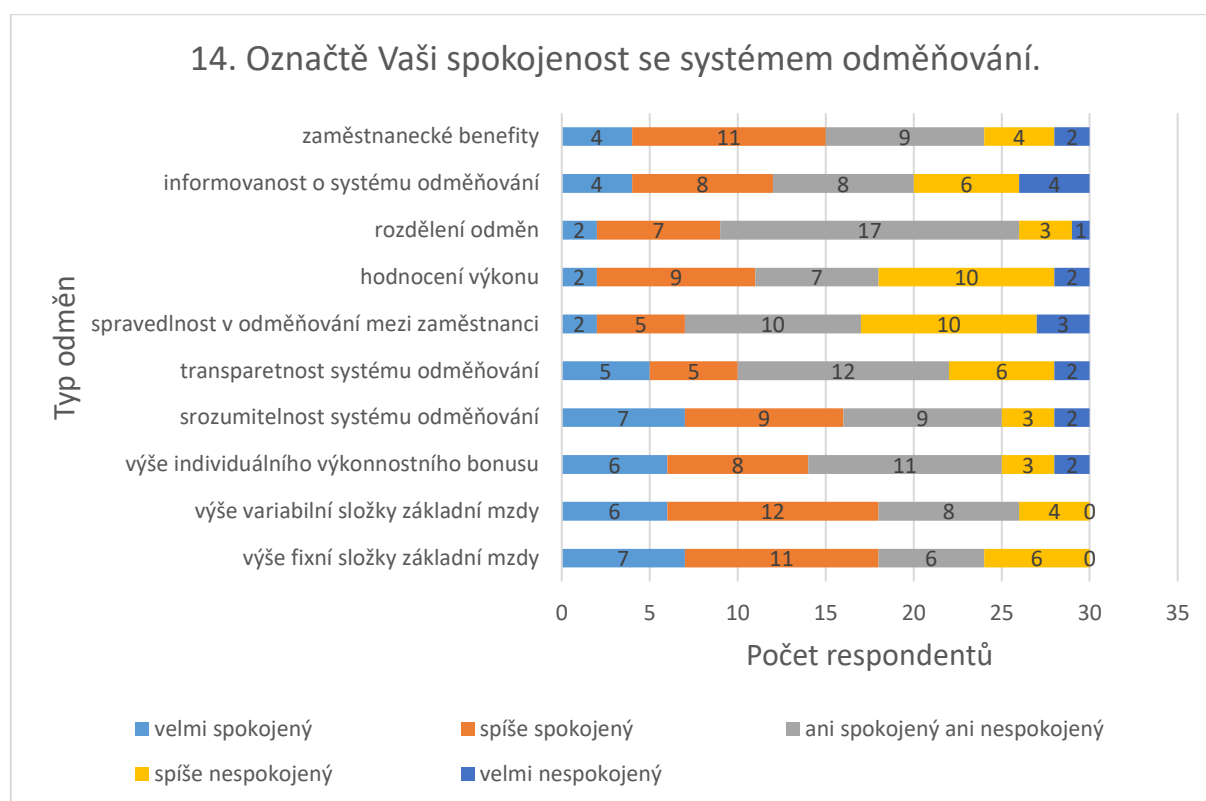
Otázka č. 13: Jaké další zaměstnanecké výhody byste přivítal/a?

Zde se jednalo o otevřenou otázku, kde se mohli zaměstnanci vyjádřit, které jiné zaměstnanecké výhody by preferovali. Mezi nejčastěji zmíněnými benefity se vyskytovala firemní školka, team building, poukázky typu Unišek a Flexi Pass, příspěvek na dopravu, 13. plat, symbolická roční odměna za docházku, bonus za splnění výrobního plánu a relaxační místnost ve firmě.

Otázka č. 14: Označte Vaši spokojenost se systémem odměňování.

Cílem této otázky bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování ve společnosti. Šetření je znázorněno v Grafu 5.17.

Graf 5.17: Spokojenost se systémem odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou velmi spokojeni a spíše spokojeni s výši fixní a variabilní složky základní mzdy. Nepovažují za spravedlivé odměňování mezi zaměstnanci a rozdělení odměn. Jsou spíše nespokojeni s hodnocením výkonu. Také jsou méně spokojeni s výši individuálního výkonnostního bonusu, informovanosti o systému odměňování a s transparentností a srozumitelností tohoto systému.

Otázka č. 15: Existuje ještě něco, co byste mi chtěl/a sdělit k otázce odměňování zaměstnanců? Máte nějaké vlastní návrhy na zlepšení odměňování zaměstnanců v této společnosti?

Na konci dotazníku byl prostor na vyjádření připomínek či postřehů, které se respondenti rozhodli sdělit. Mezi připomínky patřily tyto výroky: *vše se dělá na poslední chvíli a pod stresem se moc dobře nepracuje, je potřeba pravidelně zjišťovat spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a flexibilně je upravovat, jsou mnohdy nastaveny cíle, které člověk nemůže ovlivnit, při nástupu bychom měli obdržet brožurku s popisem jednotlivých benefitů, větší informovanost ohledně zaměstnaneckých výhod, chybí informace o tom, jak se firmě daří, nadřazení a vedení nekomunikuje se zaměstnanci, chybí týmový duch, a to se projevuje v sounáležitosti se společností.*

6 Návrhy a doporučení

V následující kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení pro vedení vybrané společnosti. Jak již bylo uvedeno, cílem tohoto šetření je posouzení současného systému odměňování zaměstnanců, využívání poskytovaných zaměstnaneckých výhod zaměstnanci společnosti ITT Holding s.r.o. a nalezení případných nedostatků na jehož základě budou vypracovány návrhy a doporučení na případné zlepšení systému odměňování. Návrhy a doporučení vznikly pomocí zhodnocení stávajícího systému, které proběhlo po analýze interních dokumentů, rozhovorech s personálním ředitelem a provedení dotazníkového šetření u zaměstnanců. Jsou navržena tato opatření:

- úprava celkové odměny na základní mzdu, příplatky, variabilní složky mzdy, individuální výkonnostní bonus, zaměstnanecké výhody a nehmotné odměny,
- změna systému zaměstnaneckých výhod,
- propracování nehmotných forem odměňování pracovníků.

6.1 Celková odměna

Stávající systém odměňování zaměstnanců se jeví jako nepřehledný, což vyplynulo také z dotazníkového šetření. Systém odměňování by měl být hlavně spravedlivý, srozumitelný, transparentní a také by měl zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu. Celkovou odměnu je příhodné rozdělit na základní mzdu, příplatky, variabilní složku mzdy, individuální výkonnostní bonus, zaměstnanecké výhody a nehmotné odměny.

Základní mzda každého zaměstnance bude tvořena určitým mzdovým tarifem, vyjádřeným v Kč za měsíc. Do každého mzdového tarifu budou spadat pracovní pozice, které lze srovnat vzhledem k náročnosti práce a rozsahu odpovědnosti. Prvním krokem při tvorbě mzdového systému bude popis a analýza pracovních míst a stanovení hlavních nároků a požadavků spojených s výkonem pracovních míst. Poté budou v případě použití bodové metody hodnocení prací stanoveny placené faktory práce jako je například složitost práce. Zvolil by se počet mzdových (tarifních) stupňů, dle bodové metody se stanovila relativní hodnota prací a proběhla by klasifikace prací do zvoleného počtu tarifních stupňů. Následně by byla zjištěna tržní hodnota prací pomocí tržních šetření a stanovila by se mzdová struktura. Dále by se stanovila kritéria diferenciací mezd v rámci jednotlivých tarifních stupňů a následně výše platu jednotlivých osob. Hlavním cílem relativního hodnocení prací je vytvořit podklad pro vnitřně spravedlivou a relativně stabilní mzdovou strukturu, která usnadňuje řízení a plánování mzdových prostředků společnosti.

Dále bude tato část odměny tvořena **povinnými příplatky**, jako jsou příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v noci, příplatek za práci v sobotu a neděli a příplatek za práci ve svátek, jejichž výše je podmíněna zákoníkem práce a kolektivní smlouvou. **Dobrovolné příplatky**, jako jsou příplatek za mimořádnou víkendovou směnu a příplatek za vedení, je vhodné zachovat.

Variabilní složka mzdy bude v rozmezí 0 – 10 % základní mzdy. Její plná výše bude zaměstnanci vyplácena za stejných podmínek jako doposud. Tedy v případě, že neporuší povinnosti vyplývající mu ze základních povinností zaměstnance, nemá neomluvenou absenci v ohodnocovaném období a nevykonává práci na pracovišti pod vlivem alkoholu nebo zakázaných látek.

Individuální výkonnostní bonus je typem odměny, který by měl být udělován bezprostředně po dosažení nějakého cíle nebo splnění úkolů. V případě, že jsou tyto odměny vypláceny několikrát za rok, podporují přímou spojitost mezi odměnou a výkonem, než když jsou prováděny pouze jednou ročně. Maximální výše bonusu za plnění individuálních cílů je stanovena na úrovni 10 % ze základní mzdy zaměstnance. Individuální výkonnostní bonus bude záviset pouze na výsledcích individuálního hodnocení zaměstnance. Hodnocení daných kritérií bude probíhat 2x ročně, a to za období leden – červen a červenec – prosinec. Výplata individuálního výkonnostního bonusu bude probíhat 2x ročně spolu se mzdou za červen a prosinec. V případě původního individuálního výkonnostního bonusu záležela jeho výše také na výsledcích společnosti. Splnění cílů společnosti představovalo 25 % bonusové částky. Výše individuálního výkonnostního bonusu je popsána v následující tabulce 6.1.

Tab. 6.1: Stanovení výše individuálního výkonnostního bonusu

Plnění osobních cílů (X)	Výše bonusu
$120\% \leq X$	10%
$100\% \leq X < 120\%$	7 – 9%
$80\% \leq X < 100\%$	3 – 6%
$X < 80\%$	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody představují složku odměny, kterou pracovník obdrží navíc bez ohledu na jeho pracovní výkon. Z výsledků šetření vyplývá, že vedení společnosti poskytuje jako zaměstnanecké výhody příspěvek na stravování, příspěvek na životní a penzijní pojištění, věrnostní program T-mobile, příspěvek dětem na tábor, sportovní akce a další. Zaměstnanecké

výhody budou tvořeny příspěvkem na životní a penzijní pojištění, vzdělávání a rozvoj pracovníků, příspěvkem na rekreaci, na stravování a také příspěvkem na dopravu. Příspěvky k pracovnímu jubileu, prvnímu sňatku a narození prvního dítěte zůstanou zachovány. Zaměstnanecké výhody jsou charakterizovány dále v textu.

Nehmotné odměny, kam navrhujeme zařadit pochvalu a uznání, možnost vzdělávání se, zpětnou vazbu od nadřízeného a efektivnější komunikaci v dané organizaci, jsou popsány níže.

6.2 Zaměstnanecké výhody

Současný systém zaměstnaneckých výhod není zcela funkční. Proto je potřeba pravidelně zjišťovat spokojenost pracovníků se zaměstnaneckými výhodami a flexibilně je upravovat. Vliv zaměstnaneckých benefitů spočívá zejména ve stabilizaci zaměstnanců. Při jejich vedení mohou být pracovníci spokojenější, protože vnímají, že se jejich zaměstnavatel zajímá o jejich potřeby, zdraví a v neposlední řadě také o jejich budoucnost. Některé benefity jsou z hlediska zaměstnavatele samozřejmě výhodnější než jiné. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům.

Pokud se zaměstnavatel rozhodl poskytovat pracovníkům společnosti zaměstnanecké benefity, měl by si vytvořit systém pro jejich správu a vedení. To může být administrativně velmi náročné a bez využití určitého systému zcela nepřehledné. Zaměstnanecké benefity mohou být spravovány personálním oddělením či pomocí využití služeb externí organizace. Tyto služby se využívají především v případě zavedení cafeteria systému.

Z informací získaných na základě dotazníkového šetření byly zjištěny nedostatky především v oblasti informovanosti o zaměstnaneckých benefitech. Pracovníci neví přesně, které benefity jsou poskytovány a které ne. Jestliže společnost poskytuje pracovníkům zaměstnanecké výhody, je to právě informovanost, co hraje při odměňování jednotlivců hlavní roli. Větší propagace těchto výhod může mít pro organizaci velký přínos. K odstranění tohoto nedostatku by měla být vytvořena příručka (popřípadě brožura), kde by byla jasně popsána pravidla pro získání a čerpání zaměstnaneckých výhod. Ta by byla zaměstnanci poskytnuta při nástupu do trvalého pracovního poměru, aby byli dostatečně informováni o tom, jakým způsobem získají poskytované benefity, bonusy, příplatky a odměny a co pro to musejí udělat. V případě, že dojde ke změně jednotlivých zaměstnaneckých výhod, budou v této příručce upraveny, nově vytištěny a distribuovány mezi zaměstnance. Veškeré informace o změnách by

měly být také vyvěšeny na informační nástěnce. Pro zavedení systému zaměstnaneckých výhod jsou navrženy níže uvedené zaměstnanecké benefity:

- příspěvek na životní a penzijní pojištění,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- příspěvek na stravování,
- příspěvek k pracovnímu jubileu, prvnímu sňatku a prvního narození dítěte,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na rekreaci.

V následující tabulce 6. 2 bylo provedeno vyčíslení nákladů na poskytování zaměstnaneckých výhod za rok.

Tab. 6.2 *Propočet nákladů na zaměstnanecké výhody*

Zaměstnanecká výhoda	Částka pro 1 zaměstnance	Náklady na všechny zaměstnance
Vzdělávání a rozvoj	8 500 Kč	816 000 Kč
Příspěvek na dopravu	max. 600 Kč	57 600 Kč
Příspěvek na rekreaci	2 200 Kč	211 200 Kč
Celkem	11 300 Kč	1 084 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příspěvek na životní a penzijní pojištění bude poskytován za stejných podmínek jako do teď. Je jasné, že ne všichni zaměstnanci musí mít sjednané penzijní pojištění a nebude jim tedy tento příspěvek vyplácen. V tomto případě je vyčíslení nákladů složitější, jelikož jeho výše závisí na počtu odpracovaných let. Jde o daňově uznatelný výdaj pro zaměstnavatele, o který se snižuje základ pro výpočet daně.

Zaměstnavatel by měl pečovat o rozvoj svých zaměstnanců. Je doporučeno věnovat pozornost vzdělávání a rozvoji pracovníků, obzvlášť v takovém případě, kdy je patrný jejich zájem o vzdělávání. Je zřejmé, že vzdělávací kurzy nebudou využívány úplně všemi zaměstnanci společnosti. Hodnota čerpání tohoto benefitu je stanovena na 8500 Kč za rok. Jedná se o daňově uznatelný výdaj pro zaměstnavatele, o který se snižuje základ jeho daně.

Jelikož je příspěvek na stravování ze všech benefitů nejvíce využíván, zůstane nadále zachován. Zaměstnanec bude přispívat na odebranou stravu částkou 25 Kč. V případě nezajištění stravování v kantýně je pracovníkovi poskytnuta stravenka v hodnotě 50 Kč. Jedná se o daňově neuznatelný výdaj, tím pádem se nesnižuje základ pro výpočet daně z příjmů.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání bude poskytnut všem zaměstnancům, kteří nebudou mít trvale bydliště v Ostravě a zažádají si o něj. Jedná se totiž o benefit, jehož příjem z něj plynoucí je příjmem ze závislé činnosti, a proto je součástí obecného základu daně. Pro podnik je ale výdaj na dopravu výdajem daňovým. Aby byl příspěvek pracovníkovi přiznán budou platit následující pravidla:

- Zaměstnanec v daném měsíci je v pracovním poměru u zaměstnavatele, není ve zkušební době a není ve výpovědní době.
- Zaměstnanec požádá o příspěvek na dopravu na předepsaném formuláři, kde je zaměstnanec povinen uvést skutečné místo bydliště, ze kterého dojíždí a bude dojíždět do zaměstnání. Personální oddělení provede kontrolu s nahlášeným bydlištěm. V případě uvedení nesprávných údajů, může být toto jednání kvalifikováno jako úmyslné porušování stanovených podmínek a příspěvek může být v tomto případě zaměstnanci okamžitě odebrán, a to i se zpětnou platností.
- Výše příspěvku se liší dle vzdálenosti dojezdu do zaměstnání následně:
 1. Zaměstnanci s bydlištěm mimo Ostravu, ale s dojezdovou vzdáleností do 40 kilometrů (včetně) mají nárok na příspěvek 400 Kč/měsíc. Tuto částku by odhadem personalisty čerpalo 16 pracovníků.
 2. Zaměstnanci s bydlištěm mimo Ostravu, ale s dojezdovou vzdáleností nad 40 kilometrů mají nárok na příspěvek 600 Kč/měsíc. Tuto částku by čerpali pouze 4 zaměstnanci.
- Na příspěvek má zaměstnanec nárok, pokud v daném měsíci odpracuje minimálně 15 směn/ 112,5 hodin (u třísměnného, dvousměnného, jednosměnného pracovního režimu) nebo 10 směn/ 115 hodin (u nepřetržitého režimu).

Příspěvek na rekreaci bude zaměstnanci poskytnut ve formě nepeněžního plnění. Jakou rekreační oblast si pracovník vybere, bude záležet jen na něm. V takovém případě bude tento pobyt zaplacen ve výši maximálně 2200 Kč za rok. Výše příspěvku je stanovena v porovnání s jinými společnostmi poskytující příspěvek na rekreaci. Jde o daňově neuznatelný výdaj a snižuje se základ pro výpočet daně z příjmů. Pro zaměstnance to znamená osvobozené plnění a pro zaměstnavatele je to stále výhodný benefit.

Po zvážení možnosti zavedení výše zmíněných zaměstnaneckých benefitů by bylo dále doporučeno zaměřit se na trendy současné doby v oblasti odměňování zaměstnanců. Konkrétně jde o doporučení sick days, práce z domu, team building, sportovní využití, zdravotní péči, které

ale většinou nejsou daňově uznatelné na straně zaměstnavatele, mohou však zvýšit jeho atraktivitu, prestiž a také povědomí o zaměstnavateli.

6.3 Nehmotné odměny

Nehmotné odměňování v poslední době nabývá na významu. Pochvaly nebo uznání jsou často velmi podceňovaným nástrojem odměňování. I z provedeného šetření vyplývá potřeba této odměny. Pochvala nebo uznání by měly přicházet od nadřízeného pracovníka, který by měl své podřízené také pozitivně motivovat. Pochvala nebo uznání může být v podobě poděkování: „chtěla bych Vám poděkovat za Vaše úsilí, které jste úkolu věnoval“.

Pokud zaměstnanci věří, že je jejich práce smysluplná, hodnotná a oceňována, pak vynakládají větší pracovní úsilí. Je pro ně důležité, jakým způsobem s nimi jedná nadřízení, jak dokážou ocenit jejich pracovní výkon a přispění ke splnění společných cílů.

Styly vedení a chování nadřízených má velmi pozitivní vliv na pracovní výkon. Proto úkolem vedoucích není jen zajistit dosažení cílů organizace a splnění strategií, ale také vytvoření a udržování pozitivních vztahů mezi nimi a zaměstnanci. Jsou zde proto, aby vytvářeli možnosti pro smysluplnou práci a motivovali zaměstnance, aby je ocenili za dobře vykonanou práci a podporovali jejich rozvoj.

K nehmotným odměnám se také řadí vztahy na pracovišti, které působí na spokojenost pracovníků. Nejen kvalita vedení ze strany vedoucího, ale také kvalita vztahů mezi pracovníky má vliv na pracovní výkon. Spolupráce v dobrém kolektivu s příjemnými, stejně smýšlejícími a podporujícími kolegy, velkou měrou přispívá k vytváření kultury vysokého výkonu.

Z dotazníkového šetření vyplývá největší spokojenost s jistotou příjmu. Nedostatek pocitu jistoty příjmu je pro zaměstnance velice demotivující. Ve většině případech se snaží takovou situaci řešit tak, že si hledají po večerech další zaměstnání a tím dochází k narušování rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Jistota zaměstnání patří podle Centra pro výzkum veřejného mínění mezi nejdůležitější aspekty pracovního života Čechů (Horváthová a Čopíková, 2015).

Zaměstnanci jsou také spokojeni s mírou autonomie, kterou jim organizace poskytuje. Lidé, kteří se cítí svobodně a mohou pracovat dle svého, se daleko lépe zapojují do práce, než je tomu v prostředí založeném na kontrole a příkazech.

Největší nespokojenost zaměstnanců se týká komunikace. Nejde jen o kvalitu komunikace v organizaci, její otevřenost a transparentnost, ale i o právo zaměstnanců

vyjadřovat se k záležitostem, které se jich týkají, spolurozhodovat o nich a tím ovlivňovat dosažení nejen svých úspěchů, ale i organizace jako celku. V případě, že zaměstnanci mohou vyjádřit své názory, je jim nasloucháno a jejich myšlenky jsou realizovány, vede to k jejich vyšší motivaci, oddanosti a loajalitě k zaměstnavateli.

Zpětná vazba patří k jedním z nejdůležitějších předpokladů výkonnosti. Nedostatečná zpětná vazba může být příčinou toho, proč pracovníci neplní úkoly tak, jak mají. Úkolem nadřízeného není neustále hledat chyby a trestat zaměstnance. Dobrá zpětná vazba přichází tehdy, když je zaměstnanec upozorněn na chybu dříve, než k ní mělo dojít. Díky tomu může pracovník změnit průběh činnosti a k chybě vůbec nemusí dojít. Zpětná vazba může být jak pozitivní, tak negativní. Nejúčinnější je však okamžitá informace o výsledku daného úkolu, který by měla být v ústní podobě a konkrétní. Většina zaměstnanců ji očekává a pokud jim není poskytnuta, jejich motivace klesá.

Možnost vzdělávání se umožňuje zaměstnancům rozvíjet své znalosti, dovednosti, schopnosti, připravovat je tak na náročnější úkoly. Konkrétně se může jednat o rozvojové programy využívající koučing, mentoring, rotaci práce či rozvoj kompetencí. Zaměstnancům by měly být poskytovány příležitosti realizovat svůj potenciál, tedy rozvíjet svou kariéru. Tím se zabezpečuje, že organizace bude mít dostatek takových pracovníků, jaké potřebuje.

Pro management společnosti není vhodné se soustředit pouze na hmotné odměny. Většinou ty nehmotné odměny mohou mít největší vliv na výkonnost zaměstnanců, jelikož působí na jejich pracovní spokojenost. Všeobecně lze tedy říct, že hmotné a nehmotné odměny mají větší účinnost v případě, že jsou uděleny ihned po výkonu daného úkolu. Zaměstnanecké výhody mají vliv na stabilizaci pracovníků a na pracovní spokojenost, loajalitu a výkonnost mají vliv faktory, které řadíme do nehmotného odměňování.

Pro správné vedení a řízení systému odměňování je nutné nezapomínat na žádnou složku celkové odměny. Neustále je potřeba zjišťovat požadavky pracovníků, dělat průzkumy a flexibilně upravovat a aktualizovat systém odměňování. Tato doporučení vycházejí z požadavků zaměstnanců, nedostatků organizačního systému odměňování a stávajících trendů.

7 Závěr

Tato diplomová práce byla věnována problematice odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Odměňování zaměstnanců je považováno za velmi citlivé téma. Je však potřeba vytvořit systém odměňování, která bude spravedlivý, transparentní, motivační, přispívat k větší výkonnosti zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci vytvořit návrhy a doporučení, které by vedly ke zlepšení systému odměňování pracovníků v dané organizaci. Tato diplomová práce byla zpracována ve společnosti ITT Holding s.r.o. sídlící v Ostravě.

Nejprve byla představena metodika, která byla použita při tvorbě diplomové práce a následně byly popsány jednotlivé metody zpracování. Byly zde vysvětleny pojmy jako je indukce, dedukce, analýza, syntéza a komparace.

V další kapitole byla popsána teoretická východiska problematiky odměňování zaměstnanců. Byla zde rozvedena témata, jako systém odměňování, dále strategie odměňování, politika systému odměňování, poté mzdovotvorné faktory, mzdové formy, celková odměna, v neposlední řadě pak také zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody.

Následně byla popsána charakteristika společnosti. Popis se týkal předmětu podnikání společnosti, stručné historie a jednotlivých divizí.

Další kapitola obsahovala popis a analýzu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Zabývala se právy a zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Byly zde objasněny skutečnosti týkající se charakteristiky systému odměňování technickohospodářských pracovníků, jako je pracovní doba, dovolená, mzda, bonus, příplatky a zaměstnanecké výhody. K analýze společnosti bylo využito interních dokumentů poskytnutých společností a následně metody písemného dotazování. Výsledky analýz byly vyhodnoceny do přehledných grafů a následně interpretovány.

Poslední kapitola se týkala vypracování návrhů a doporučení, které by mohly současný systém odměňování ve společnosti ITT Holding s.r.o. vylepšit. Šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně srozuměni s tím, z čeho se skládá jejich celková odměna a jakým způsobem funguje individuální výkonnostní bonus. Dále pracovníci nejsou dostatečně informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody společnost poskytuje. Jedním z možných řešení je vytvoření brožurky, kterou by zaměstnanci dostávali při nástupu do práce a také

v případech jejich aktualizace. Seznam zaměstnaneckých výhod, které společnost poskytuje, lze považovat za velmi rozsáhlý. Řadí se zde např. příspěvek na životní a penzijní pojištění, příspěvek na stravování, sportovní akce, dětem na tábor a věrnostní program T-mobile. Dalším doporučením k vylepšení systému odměňování, které vyplývá z přání zaměstnanců, je rozšíření zaměstnaneckých výhod o příspěvek na dopravu do zaměstnání. Společnost by se měla zaměřit také na poskytování nehmotných odměn, a to především na komunikaci organizace se zaměstnanci.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2007. ISBN 9780749449629.
3. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Philadelphia: KoganPage, 2012. ISBN 978-0-7494-6647-3.
4. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
5. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. New York: McGrawHill, 2011. ISBN 978-0-07-353055-0.
7. HORVÁTHOVÁ Petra a Andrea ČOPIKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-2264-8.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
9. IVANCEVICH, John. M. a Robert KONOPASKE. *Human Resource Management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132633-9.
10. JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-58022-3.
11. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.
13. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
14. MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

15. MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Cerm, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
16. STÝBLO, Jan, URBAN Jiří, VYSOKAJOVÁ Margerita. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
17. TROUSIL, Michal a Veronika JAŠÍKOVÁ. *Úvod do tvorby odborných prací*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-542-4.
18. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

19. NN POJIŠŤOVNA. *Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni*. [online]. Cit. [10. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>

Společnost ITT Holding, s.r.o.

20. Interní materiály společnosti

Seznam zkratek

THP	technickohospodářský pracovník
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...*20. 2. 2014*.....


.....
Bc. Eva Richterová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Soubor kontingenčních tabulek

Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Eva Richterová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě. V současné době píši diplomovou práci na téma: **Odměňování zaměstnanců**. Praktickou část své práce zpracovávám právě ve společnosti ITT HOLDINGS CZECH REPUBLIC s.r.o. a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a údaje z něj budou statisticky zpracovány a použity výhradně k účelu diplomové práce. Děkuji za Váš čas.

1. Z čeho se skládá Vaše celková odměna?

- a) fixní složka základní mzdy
- b) variabilní složka základní mzdy
- c) individuální výkonnostní bonus
- d) příplatky
- e) benefity
- f) nevím

2. Jak vnímáte výši Vaší mzdy?

- a) adekvátní
- b) spíše adekvátní
- c) spíše neadekvátní
- d) neadekvátní

3. Odráží systém odměňování Vaši individuální výkonnost, resp. Je hodnocení Vašeho výkonu propojeno s odměňováním? (V případě že ano, v jaké části/složce Vaší celkové odměny?)

- a) ano.....
- b) spíše ano.....
- c) spíše ne
- d) ne

4. Odpovídá výše Vaší základní mzdy náročnosti práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5. Rozumíte způsobu stanovení jednotlivých částí Vaší celkové odměny? (Jak a v jaké výši jste odměňován/a)

- fixní složka základní mzdy	ano	spíše ano	spíše ne	ne
- variabilní složka základní mzdy	ano	spíše ano	spíše ne	ne
- individuální výkonnostní bonus	ano	spíše ano	spíše ne	ne
- příplatky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
- benefity	ano	spíše ano	spíše ne	ne

6. Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý? (V případě že ne, uveďte důvod)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne.....

7. Odráží systém odměňování úroveň Vašich kompetencí (dovednosti, znalosti, schopnosti)? (V případě že ne, uveďte důvod)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne.....

8. Co podle Vás ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost? (Lze označit více odpovědí)

- a) výše fixní složky základní mzdy
- b) výše variabilní složky základní mzdy
- c) individuální výkonnostní bonus
- d) benefity
- e) pracovní náplň
- f) mé schopnosti
- g) možnost růstu
- h) jiné.....

9. Jak vnímáte poskytování následujících nehmotných odměn?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| - zpětná vazba od nadřízeného | a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a |
| - uznání, pochvala | a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a |
| - možnost vzdělávání se | a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a |
| - míra autonomie | a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a |
| - jistota příjmu | a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a |
| - kvalita vedení | a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a |
| - komunikace | a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a |
| - kariérní růst | a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a |
| - smysluplnost práce | a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a |

10. Které benefity využíváte? (Lze označit více odpovědí)

- a) příspěvek na životní a penzijní pojištění
- b) věrnostní program T-mobile
- c) příspěvek dětem na tábor
- d) příspěvek na stravování
- e) sportovní akce
- f) žádné

11. Považujete následující zaměstnaneckou výhodu za důležitou?

- | | | | | |
|---------------------------------------------|-----|-----------|----------|----|
| - příspěvek na životní a penzijní pojištění | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| - věrnostní program T-mobile | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| - příspěvek dětem na tábor | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| - příspěvek na stravování | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| - sportovní akce | ano | spíše ano | spíše ne | ne |

12. Měl/a byste zájem o následující zaměstnaneckou výhodu? (Označte ano nebo ne)

- | | | |
|-----------------------------------------------|-----|----|
| a) vzdělávací kurzy | ano | ne |
| b) poukaz do konkrétního sportovního zařízení | ano | ne |
| c) možnost využívat rekreační zařízení | ano | ne |
| d) práce z domova (home office) | ano | ne |
| e) sick days | ano | ne |

13. Jaké další zaměstnanecké výhody byste přivítal/a?

14. Označte Vaši spokojenost se systémem odměňování. (1 velmi spokojený, 2 spíše spokojený, 3 ani spokojený ani nespokojený, 4 spíše nespokojený, 5 velmi nespokojený)

- výše fixní složky základní mzdy	1	2	3	4	5
- výše variabilní složky základní mzdy	1	2	3	4	5
- výše individuálního výkonnostního bonusu	1	2	3	4	5
- srozumitelnost systému odměňování	1	2	3	4	5
- transparentnost systému odměňování	1	2	3	4	5
- spravedlnost v odměňování mezi zaměstnanci	1	2	3	4	5
- hodnocení výkonu	1	2	3	4	5
- rozdělení odměn	1	2	3	4	5
- informovanost o systému odměňování	1	2	3	4	5
- zaměstnanecké benefity	1	2	3	4	5

15. Existuje ještě něco, co byste mi chtěl/a sdělit k otázce odměňování zaměstnanců ve Vaší společnosti? Máte nějaké vlastní návrhy na zlepšení odměňování zaměstnanců?

16. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

17. Kolik je Vám let?

- a) do 25 let
- b) 26 – 40 let
- c) 41 – 55 let
- d) nad 56 let

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) středoškolské s výučním listem
- b) středoškolské s maturitou
- c) VOŠ
- d) VŠ

19. Na jakém oddělení pracujete?

- a) personální
- b) finance
- c) kvalita
- d) logistika
- e) sklad
- f) výroba
- g) jiné

Příloha č. 2: Soubor kontingenčních tabulek

Použité proměnné:

n_i ...absolutní četnost znaku,

p_i ...relativní četnost znaku vzhledem k N

N ...kumulativní četnost znaku v řádku

P ...relativní četnost znaku

Kontingenční tabulka 1 – Složení respondentů

	muž		žena		Celkem	
Věk	n1	p1	n2	p2	N	P
do 25 let	0	0%	2	100%	2	7%
26-40 let	13	54%	11	46%	24	79%
41-55 let	0	0%	2	100%	2	7%
56 a více let	1	50%	1	50%	2	7%
Celkem	14	47%	16	53%	30	100%
Oddělení						
personální	0	0%	2	100%	2	7%
finance	3	60%	2	40%	5	17%
kvalita	5	71%	2	29%	7	23%
logistika	3	30%	7	70%	10	33%
sklad	0	0%	0	0%	0	0%
výroba	1	33%	2	67%	3	10%
jiné	2	67%	1	33%	3	10%
Celkem	14	47%	16	53%	30	100%
Vzdělání						
SŠ s VL	0	0%	0	0%	0	0%
SŠ s M.	7	50%	5	31%	12	40%
VOŠ	0	0%	0	0%	0	0%
VŠ	7	50%	11	69%	18	60%
Celkem	14	47%	16	53%	30	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 2 – Z čeho se skládá Vaše celková odměna? (absolutní četnost)

	fixní složka základní mzdy	variabilní složka základní mzdy	individuální výkonnostní bonus	příplatky	benefity	nevím	Celkem
Pohlaví	n1	n2	n3	n4	n5	n6	N
muž	13	9	3	2	5	0	14
žena	15	10	2	1	3	0	16
Celkem	28	19	5	3	8	0	30
Věk							
do 25 let	2	2	0	0	0	0	2
26-40 let	22	16	4	3	8	0	24
41-55 let	2	0	0	0	0	0	2
56 a více let	2	1	1	0	0	0	2
Celkem	28	19	5	3	8	0	30
Oddělení							
personální	2	1	0	0	0	0	2
finance	4	3	1	0	1	0	5
kvalita	6	3	3	0	2	0	7
logistika	10	8	0	2	2	0	10
sklad	0	0	0	0	0	0	0
výroba	3	1	1	0	1	0	3
jiné	3	3	0	1	2	0	3
Celkem	28	19	5	3	8	0	30
Vzdělání							
SŠ s VL	0	0	0	0	0	0	0
SŠ s M.	11	5	1	1	1	0	12
VOŠ	0	0	0	0	0	0	0
VŠ	17	14	4	2	7	0	18
Celkem	28	19	5	3	8	0	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 3 – Z čeho se skládá Vaše celková odměna? (relativní četnost)

	fixní složka základní mzdy	variabilní složka základní mzdy	individuální výkonnostní bonus	příplatky	benefity	nevím	Celkem
Pohlaví	p1	p2	p3	p4	p5	p6	P
muž	93%	64%	21%	14%	36%	0%	47%
žena	94%	63%	13%	6%	19%	0%	53%
Celkem	93%	63%	17%	10%	27%	0%	100%
Věk							
do 25 let	100%	100%	0%	0%	0%	0%	7%
26-40 let	92%	73%	17%	13%	33%	0%	79%
41-55 let	100%	0%	0%	0%	0%	0%	7%
56 a více let	100%	50%	50%	0%	0%	0%	7%
Celkem	93%	63%	17%	10%	27%	0%	100%
Oddělení							
personální	100%	50%	0%	0%	0%	0%	7%
finance	80%	60%	20%	0%	20%	0%	17%
kvalita	86%	43%	43%	0%	29%	0%	23%
logistika	100%	80%	0%	20%	20%	0%	33%
sklad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
výroba	100%	33%	33%	0%	33%	0%	10%
jiné	100%	100%	0%	33%	67%	0%	10%
Celkem	93%	63%	17%	10%	27%	0%	100%
Vzdělání							
SŠ s VL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SŠ s M.	92%	42%	8%	8%	8%	0%	40%
VOŠ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VŠ	94%	78%	22%	11%	39%	0%	60%
Celkem	93%	63%	17%	10%	27%	0%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 4 – Jak vnímáte výši Vaší mzdy?

	adekvátní		spíše adekvátní		spíše neadekvátní		neadekvátní		Celkem	
Pohlaví	n1	p1	n2	p2	n3	p3	n4	p4	N	P
muž	5	36%	5	36%	3	21%	1	7%	14	47%
žena	5	31%	5	31%	6	38%	0	0%	16	53%
Celkem	10	33%	10	33%	9	30%	1	3%	30	100%
Věk										
do 25 let	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
26-40 let	9	38%	9	38%	5	21%	1	4%	24	79%
41-55 let	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%	2	7%
56 a více let	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	2	7%
Celkem	10	33%	10	33%	9	30%	1	3%	30	100%
Oddělení										
personální	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
finance	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	5	17%
kvalita	2	29%	2	29%	2	29%	1	14%	7	23%
logistika	4	40%	5	50%	1	10%	0	0%	10	33%
sklad	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
výroba	1	33%	0	0%	2	67%	0	0%	3	10%
jiné	1	33%	0	0%	2	67%	0	0%	3	10%
Celkem	10	33%	10	33%	9	30%	1	3%	30	100%
Vzdělání										
SŠ s VL	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
SŠ s M.	4	33%	2	17%	6	50%	0	0%	12	40%
VOŠ	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VŠ	6	33%	8	44%	3	17%	1	6%	18	60%
Celkem	10	33%	10	33%	9	30%	1	3%	30	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 5 - Odráží systém odměňování Vaši individuální výkonnost, resp. je hodnocení Vašeho výkonu propojeno s odměňováním?

	ano		spíše ano		spíše ne		ne		Celkem	
Pohlaví	n1	p1	n2	p2	n3	p3	n4	p4	N	P
muž	4	26%	3	21%	5	36%	2	14%	14	47%
žena	4	25%	1	6%	6	38%	5	31%	16	53%
Celkem	8	27%	4	13%	11	37%	7	23%	30	100%
Věk										
do 25 let	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%	2	7%
26-40 let	6	25%	3	13%	9	30%	6	25%	24	79%
41-55 let	1	50%	0	0%	0	0%	1	0%	2	7%
56 a více let	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
Celkem	8	27%	4	13%	11	37%	7	23%	30	100%
Oddělení										
personální	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%	2	7%
finance	2	40%	1	20%	2	40%	0	0%	5	17%
kvalita	2	29%	2	29%	2	29%	1	14%	7	23%
logistika	1	10%	1	10%	5	50%	3	30%	10	33%
sklad	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
výroba	1	33%	0	0%	0	0%	2	67%	3	10%
jiné	1	33%	0	0%	1	33%	1	33%	3	10%
Celkem	8	27%	4	13%	11	37%	7	23%	30	100%
Vzdělání										
SŠ s VL	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
SŠ s M.	3	25%	2	17%	5	42%	2	17%	12	40%
VOŠ	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VŠ	5	28%	2	11%	6	33%	5	28%	18	60%
Celkem	8	27%	4	13%	11	37%	7	23%	30	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 6 - Odpovídá výše Vaši základní mzdy náročnosti práce?

	ano		spíše ano		spíše ne		ne		Celkem	
Pohlaví	n1	p1	n2	p2	n3	p3	n4	p4	N	P
muž	3	21%	5	36%	3	21%	3	21%	14	47%
žena	4	25%	4	25%	6	38%	2	13%	16	53%
Celkem	7	23%	9	30%	9	30%	5	17%	30	100%
Věk										
do 25 let	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2	7%
26-40 let	6	25%	8	33%	6	25%	4	17%	24	79%
41-55 let	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%	2	7%
56 a více let	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
Celkem	7	23%	9	30%	9	30%	5	17%	30	100%
Oddělení										
personální	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
finance	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	5	17%
kvalita	1	14%	1	14%	3	43%	2	29%	7	23%
logistika	2	20%	5	50%	1	10%	2	20%	10	33%
sklad	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
výroba	1	33%	0	0%	1	33%	1	33%	3	10%
jiné	1	33%	0	0%	2	67%	0	0%	3	10%
Celkem	7	23%	9	30%	9	30%	5	17%	30	100%
Vzdělání										
SŠ s VL	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
SŠ s M.	2	17%	4	33%	3	25%	3	25%	12	40%
VOŠ	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VŠ	5	28%	5	28%	6	33%	2	11%	18	60%
Celkem	7	23%	9	30%	9	30%	5	17%	30	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 7 – Rozumíte způsobu stanovení jednotlivých částí Vaší celkové odměny? (absolutní četnost znaku)

	fixní složka základní mzdy				variabilní složka základní mzdy				individuální výkonnostní bonus				příplatky				benefity				absolutní četnost
	absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				
Pohlaví	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkem
muž	13	1	0	0	7	3	1	3	6	1	2	4	9	0	3	2	8	2	2	2	14
žena	12	2	2	0	10	3	3	0	4	3	6	3	6	5	4	1	8	2	5	1	16
Celkem	25	3	2	0	17	6	4	3	10	4	8	7	15	5	7	3	16	4	7	3	30
Věk																					
do 25 let	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	2
26-40 let	21	2	1	0	14	4	3	3	8	3	6	6	12	3	6	3	12	3	6	3	24
41-55 let	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	2
56 a více let	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2
Celkem	25	3	2	0	17	6	4	3	10	4	8	7	15	5	7	3	16	4	7	3	30
Oddělení																					
personální	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2
finance	5	0	0	0	2	3	0	0	2	1	1	1	2	1	2	0	3	1	0	1	5
kvalita	6	1	0	0	5	1	0	1	4	2	0	1	4	2	0	1	5	1	1	0	7
logistika	7	2	1	0	5	1	2	2	2	0	5	3	5	1	3	1	2	2	4	2	10
sklad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
výroba	2	0	1	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	2	0	1	0	2	0	3
jiné	3	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	3	0	0	0	3
Celkem	25	3	2	0	17	6	4	3	10	4	8	7	15	5	7	3	16	4	7	3	30
Vzdělání																					
SŠ s VL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SŠ s M.	10	1	1	0	6	4	2	0	6	1	4	1	6	2	4	0	7	2	2	1	12
VOŠ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VŠ	15	2	1	0	11	2	2	3	4	3	4	6	9	3	3	3	9	2	5	2	18
Celkem	25	3	2	0	17	6	4	3	10	4	8	7	15	5	7	3	16	4	7	3	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 8 – Rozumíte způsobu stanovení jednotlivých částí Vaší celkové odměny? (relativní četnost znaku)

	fixní složka základní mzdy				variabilní složka základní mzdy				individuální výkonnostní bonus				příplatky				benefity				relativní četnost
	relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				
Pohlaví	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkem
muž	93%	7%	0%	0%	50%	21%	7%	21%	43%	7%	14%	29%	65%	0%	21%	14%	57%	14%	14%	14%	47%
žena	75%	13%	13%	0%	63%	19%	19%	0%	25%	19%	38%	19%	38%	31%	25%	6%	50%	13%	31%	6%	53%
Celkem	83%	10%	7%	0%	57%	20%	13%	10%	33%	13%	27%	23%	50%	17%	23%	10%	53%	13%	23%	10%	100%
Věk																					
do 25 let	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	7%
26-40 let	88%	8%	4%	0%	58%	17%	13%	13%	33%	13%	25%	25%	50%	13%	25%	13%	50%	13%	25%	13%	79%
41-55 let	50%	0%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	7%
56 a více let	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	7%
Celkem	83%	10%	7%	0%	57%	20%	13%	10%	33%	13%	27%	23%	50%	17%	23%	10%	53%	13%	23%	10%	100%
Oddělení																					
personální	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	7%
finance	100%	0%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	40%	20%	20%	20%	40%	20%	40%	0%	60%	20%	0%	20%	17%
kvalita	86%	14%	0%	0%	71%	14%	0%	14%	57%	29%	0%	14%	57%	29%	0%	14%	71%	14%	14%	0%	23%
logistika	70%	20%	10%	0%	50%	10%	20%	20%	20%	0%	50%	30%	50%	10%	30%	10%	20%	20%	40%	20%	33%
sklad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
výroba	67%	0%	33%	0%	33%	0%	67%	0%	33%	0%	67%	0%	0%	33%	67%	0%	33%	0%	67%	0%	10%
jiné	100%	0%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	67%	0%	0%	33%	100%	0%	0%	0%	10%
Celkem	83%	10%	7%	0%	57%	20%	13%	10%	33%	13%	27%	23%	50%	17%	23%	10%	53%	13%	23%	10%	100%
Vzdělání																					
SŠ s VL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SŠ s M.	83%	8%	8%	0%	50%	33%	17%	0%	50%	8%	33%	8%	50%	17%	33%	0%	58%	17%	17%	8%	40%
VOŠ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VŠ	83%	11%	6%	0%	61%	11%	11%	17%	22%	17%	22%	33%	50%	17%	17%	17%	50%	11%	28%	11%	60%
Celkem	83%	10%	7%	0%	57%	20%	13%	10%	33%	13%	27%	23%	50%	17%	23%	10%	53%	13%	23%	10%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 9 - Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?

	ano		spíše ano		spíše ne		ne		Celkem	
Pohlaví	n1	p1	n2	p2	n3	p3	n4	p4	N	P
muž	2	14%	7	50%	4	29%	1	7%	14	47%
žena	2	13%	6	38%	7	44%	1	6%	16	53%
Celkem	4	13%	13	43%	11	37%	2	7%	30	100%
Věk										
do 25 let	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
26-40 let	4	17%	10	42%	8	33%	2	8%	24	79%
41-55 let	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
56 a více let	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
Celkem	4	13%	13	43%	11	37%	2	7%	30	100%
Oddělení										
personální	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
finance	0	0%	4	80%	1	20%	0	0%	5	17%
kvalita	1	14%	2	29%	2	29%	2	29%	7	23%
logistika	2	20%	5	50%	3	30%	0	0%	10	33%
sklad	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
výroba	0	0%	1	33%	2	67%	0	0%	3	10%
jiné	1	33%	0	0%	2	67%	0	0%	3	10%
Celkem	4	13%	13	43%	11	37%	2	7%	30	100%
Vzdělání										
SŠ s VL	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
SŠ s M.	1	8%	5	42%	5	42%	1	8%	12	40%
VOŠ	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VŠ	3	17%	8	44%	6	33%	1	6%	18	60%
Celkem	4	13%	13	43%	11	37%	2	7%	30	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 10 - Odráží systém odměňování úrovně Vašich kompetencí (dovednosti, znalosti a schopnosti)?

	ano		spíše ano		spíše ne		ne		Celkem	
Pohlaví	n1	p1	n2	p2	n3	p3	n4	p4	N	P
muž	3	21%	7	50%	4	29%	0	0%	14	47%
žena	2	13%	5	31%	8	50%	1	6%	16	53%
Celkem	5	17%	12	40%	12	40%	1	3%	30	100%
Věk										
do 25 let	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
26-40 let	5	21%	9	38%	9	38%	1	4%	24	79%
41-55 let	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
56 a více let	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
Celkem	5	17%	12	40%	12	40%	1	3%	30	100%
Oddělení										
personální	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	7%
finance	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	5	17%
kvalita	1	14%	4	57%	2	29%	0	0%	7	23%
logistika	2	20%	5	50%	3	30%	0	0%	10	33%
sklad	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
výroba	0	0%	0	0%	2	67%	1	33%	3	10%
jiné	1	33%	0	0%	2	67%	0	0%	3	10%
Celkem	5	17%	12	40%	12	40%	1	3%	30	100%
Vzdělání										
SŠ s VL	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
SŠ s M.	1	8%	5	42%	6	50%	0	0%	12	40%
VOŠ	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VŠ	4	22%	7	39%	6	33%	1	6%	18	60%
Celkem	5	17%	12	40%	12	40%	1	3%	30	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 11 - Co podle Vás ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost? (absolutní četnost)

	fixní složka a mzdy	variabilní složka mzdy	individuální výkon. bonus	benefity	pracovní náplň	schopnosti	možnost růstu	jiné	Celkem
Pohlaví	n1	n2	n3	n4	n5	n6	n7	n8	N
muž	4	4	3	1	9	8	6	0	14
žena	4	2	4	1	11	7	6	4	16
Celkem	8	6	7	2	20	15	12	4	30
Věk									
do 25 let	1	0	0	0	0	1	1	0	2
26-40 let	7	5	5	2	18	14	11	4	24
41-55 let	0	0	1	0	1	0	0	0	2
56 a více let	0	1	1	0	1	0	0	0	2
Celkem	8	6	7	2	20	15	12	4	30
Oddělení									
personální	1	0	0	0	1	0	0	0	2
finance	1	0	1	0	3	2	3	0	5
kvalita	1	2	2	0	4	2	2	1	7
logistika	3	3	3	1	7	7	5	3	10
sklad	0	0	0	0	0	0	0	0	0
výroba	0	0	0	0	2	2	1	0	3
jiné	2	1	1	1	3	2	1	0	3
Celkem	8	6	7	2	20	15	12	4	30
Vzdělání									
SŠ s VL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SŠ s M.	1	1	2	0	6	4	5	0	12
VOŠ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VŠ	7	5	5	2	14	11	7	4	18
Celkem	8	6	7	2	20	15	12	4	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 12 - Co podle Vás ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost? (relativní četnost)

	fixní složka mzdy	variabilní složka mzdy	individuální výkon. bonus	benefity	pracovní náplň	schopnosti	možnost růstu	jiné	Celkem
Pohlaví	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	N
muž	29%	29%	21%	7%	64%	57%	43%	0%	47%
žena	25%	13%	25%	6%	69%	44%	38%	25%	53%
Celkem	27%	20%	23%	7%	67%	50%	40%	13%	100%
Věk									
do 25 let	50%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	7%
26-40 let	29%	21%	21%	8%	75%	58%	46%	17%	79%
41-55 let	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	7%
56 a více let	0%	50%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	7%
Celkem	27%	20%	23%	7%	67%	50%	40%	13%	100%
Oddělení									
personální	50%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	7%
finance	20%	0%	20%	0%	60%	40%	60%	0%	17%
kvalita	14%	29%	29%	0%	57%	29%	29%	14%	23%
logistika	30%	30%	30%	10%	70%	70%	50%	30%	33%
sklad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
výroba	0%	0%	0%	0%	67%	67%	33%	0%	10%
jiné	67%	33%	33%	33%	100%	67%	33%	0%	10%
Celkem	27%	20%	23%	7%	67%	50%	40%	13%	100%
Vzdělání									
SŠ s VL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SŠ s M.	8%	8%	17%	0%	50%	33%	42%	0%	40%
VOŠ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VŠ	39%	28%	28%	11%	78%	61%	39%	22%	60%
Celkem	27%	20%	23%	7%	67%	50%	40%	13%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 13 – Jak vnímáte poskytování následujících nehmotných odměn (1 spokojen, 2 spíše spokojen, 3 spíše nespokojen, 4 nespokojen)? (absolutní četnost znaku)

	zpětná vazba od nadřízeného				uznání, pochvala				možnost vzdělávání se				míra autonomie				jistota příjmu				absolutní četnost
	absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				
Pohlaví	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Celkem
muž	4	4	3	3	3	5	4	2	3	4	5	2	5	4	3	2	6	6	2	0	14
žena	5	6	1	4	5	6	2	3	3	8	3	2	5	9	2	0	13	3	0	0	16
Celkem	9	10	4	7	8	11	6	5	6	12	8	4	10	13	5	2	19	9	2	0	30
Věk																					
do 25 let	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	2
26-40 let	6	9	4	5	5	10	6	3	5	9	7	3	8	10	4	2	14	8	2	0	24
41-55 let	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	2
56 a více let	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2
Celkem	9	10	4	7	8	11	6	5	6	12	8	4	10	13	5	2	19	9	2	0	30
Oddělení																					
personální	1	1	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2
finance	1	2	2	0	1	2	2	0	0	3	2	0	2	1	2	0	3	1	1	0	5
kvalita	2	0	1	4	1	1	3	2	1	2	2	2	1	4	1	1	3	4	0	0	7
logistika	3	5	0	2	3	4	1	2	3	3	3	1	3	5	1	1	6	3	1	0	10
sklad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
výroba	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	0	0	2	1	0	0	3
jiné	1	1	1	0	1	2	0	0	1	1	1	0	2	0	1	0	3	0	0	0	3
Celkem	9	10	4	7	8	11	6	5	6	12	8	4	10	13	5	2	19	9	2	0	30
Vzdělání																					
SŠ s VL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SŠ s M.	3	4	2	3	3	4	3	2	2	4	4	2	4	4	4	0	7	4	1	0	12
VOŠ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VŠ	6	6	2	4	5	7	3	3	4	8	4	2	6	9	1	2	12	5	1	0	18
Celkem	9	10	4	7	8	11	6	5	6	12	8	4	10	13	5	2	19	9	2	0	30

Zdroj: Vlastní zpracování

	kvalita vedení				komunikace				kariérní růst				smysluplnost práce				absolutní četnost
	absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				
Pohlaví	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Celkem
muž	3	5	3	3	2	2	6	4	3	6	3	2	4	4	4	2	14
žena	3	7	3	3	4	5	5	2	3	7	4	2	4	5	4	3	16
Celkem	6	12	6	6	6	7	11	6	6	13	7	4	8	9	8	5	30
Věk																	
do 25 let	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	2
26-40 let	4	10	4	6	4	6	10	4	4	11	6	3	6	7	6	5	24
41-55 let	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	2
56 a více let	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	2
Celkem	6	12	6	6	6	7	11	6	6	13	7	4	8	9	8	5	30
Oddělení																	
personální	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	2
finance	0	3	2	0	0	1	3	1	1	2	2	0	0	2	3	0	5
kvalita	1	2	1	3	1	1	3	2	1	3	2	1	1	1	2	3	7
logistika	3	5	1	1	3	5	0	2	2	4	2	2	4	3	2	1	10
sklad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
výroba	0	1	1	1	0	0	2	1	0	2	1	0	0	2	0	1	3
jiné	1	0	1	1	1	0	2	0	1	1	0	1	2	2	1	0	3
Celkem	6	12	6	6	6	7	11	6	6	13	7	4	8	9	8	5	30
Vzdělání																	
SŠ s VL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SŠ s M.	2	6	3	1	1	2	6	3	1	6	4	1	2	5	4	1	12
VOŠ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VŠ	4	6	3	5	5	5	5	3	5	7	3	3	6	4	4	4	18
Celkem	6	12	6	6	6	7	11	6	6	13	7	4	8	9	8	5	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 14 – Jak vnímáte poskytování následujících nehmotných odměn (1 spokojen, 2 spíše spokojen, 3 spíše nespokojen, 4 nespokojen)? (relativní četnost znaku)

	zpětná vazba od nadřízeného				uznání, pochvala				možnost vzdělávání se				míra autonomie				jistota příjmu				relativní četnost
	relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				
Pohlaví	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Celkem
muž	29%	29%	21%	21%	21%	36%	29%	14%	21%	29%	36%	14%	36%	29%	21%	14%	43%	43%	14%	0%	47%
žena	31%	38%	6%	25%	31%	38%	13%	19%	19%	50%	19%	13%	31%	56%	13%	0%	81%	19%	0%	0%	53%
Celkem	30%	33%	13%	23%	27%	37%	20%	17%	20%	40%	27%	13%	33%	43%	17%	7%	63%	30%	7%	0%	100%
Věk																					
do 25 let	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	50%	50%	0%	0%	7%
26-40 let	25%	38%	17%	21%	21%	42%	25%	13%	21%	38%	29%	13%	33%	42%	17%	8%	58%	33%	8%	0%	79%
41-55 let	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	7%
56 a více let	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	7%
Celkem	30%	33%	13%	23%	27%	37%	20%	17%	20%	40%	27%	13%	33%	43%	17%	7%	63%	30%	7%	0%	100%
Oddělení																					
personální	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	7%
finance	20%	40%	40%	0%	20%	40%	40%	0%	0%	60%	40%	0%	40%	20%	40%	0%	60%	20%	20%	0%	17%
kvalita	29%	0%	14%	57%	14%	14%	43%	29%	14%	29%	29%	29%	14%	57%	14%	14%	43%	57%	0%	0%	23%
logistika	30%	50%	0%	20%	30%	40%	10%	20%	30%	30%	30%	10%	30%	50%	10%	10%	60%	30%	10%	0%	33%
sklad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
výroba	33%	33%	0%	33%	33%	33%	0%	33%	33%	33%	0%	33%	33%	37%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	10%
jiné	33%	33%	33%	0%	33%	67%	0%	0%	33%	33%	33%	0%	67%	0%	33%	0%	0%	100%	0%	0%	10%
Celkem	30%	33%	13%	23%	27%	37%	20%	17%	20%	40%	27%	13%	33%	43%	17%	7%	63%	30%	7%	0%	100%
Vzdělání																					
SŠ s VL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SŠ s M.	25%	33%	17%	25%	25%	33%	25%	17%	17%	33%	33%	17%	33%	33%	33%	0%	58%	33%	8%	0%	40%
VOŠ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VŠ	33%	33%	11%	22%	28%	39%	17%	17%	22%	44%	22%	11%	33%	50%	6%	11%	67%	28%	6%	0%	60%
Celkem	30%	33%	13%	23%	27%	37%	20%	17%	20%	40%	27%	13%	33%	43%	17%	7%	63%	30%	7%	0%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

	kvalita vedení				komunikace				kariérní růst				smysluplnost práce				relativní četnost
	relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				
Pohlaví	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Celkem
muž	21%	36%	21%	21%	14%	14%	43%	29%	21%	43%	21%	14%	29%	29%	29%	21%	47%
žena	19%	44%	19%	19%	25%	31%	31%	13%	19%	44%	25%	13%	25%	31%	25%	19%	53%
Celkem	20%	40%	20%	20%	20%	23%	37%	20%	20%	43%	23%	13%	27%	30%	27%	17%	100%
Věk																	
do 25 let	50%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	50%	0%	7%
26-40 let	17%	42%	17%	25%	17%	25%	42%	17%	17%	46%	25%	13%	25%	29%	25%	21%	79%
41-55 let	0%	50%	50%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	7%
56 a více let	50%	50%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	7%
Celkem	20%	40%	20%	20%	20%	23%	37%	20%	20%	43%	23%	13%	27%	30%	27%	17%	100%
Oddělení																	
personální	50%	50%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	7%
finance	0%	60%	40%	0%	0%	20%	60%	20%	20%	40%	40%	0%	0%	40%	60%	0%	17%
kvalita	14%	29%	14%	43%	14%	14%	43%	29%	14%	43%	29%	14%	14%	14%	29%	43%	23%
logistika	30%	50%	10%	10%	30%	50%	0%	20%	20%	40%	20%	20%	40%	30%	20%	10%	33%
sklad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
výroba	0%	33%	33%	33%	0%	0%	67%	33%	0%	67%	33%	0%	0%	67%	0%	33%	10%
jiné	33%	0%	33%	33%	33%	0%	67%	0%	33%	33%	0%	33%	67%	33%	0%	0%	10%
Celkem	20%	40%	20%	20%	20%	23%	37%	20%	20%	43%	23%	13%	27%	30%	27%	17%	100%
Vzdělání																	
SŠ s VL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SŠ s M.	17%	50%	25%	8%	8%	17%	50%	25%	8%	50%	33%	8%	17%	42%	33%	8%	40%
VOŠ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VŠ	22%	33%	17%	28%	28%	28%	28%	17%	28%	39%	17%	17%	33%	22%	22%	22%	60%
Celkem	20%	40%	20%	20%	20%	23%	37%	20%	20%	43%	23%	13%	27%	30%	27%	17%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 15 – Které benefity využíváte? (absolutní četnost)

	příspěvek na životní a penzijní pojištění	věrnostní program T-mobile	příspěvek dětem na tábor	příspěvek na stravování	sportovní akce	žádné	Celkem
Pohlaví	n1	n2	n3	n4	n5	n6	N
muž	6	2	1	12	2	2	14
žena	4	2	0	12	3	3	16
Celkem	10	4	1	24	5	5	30
Věk							
do 25 let	1	0	0	1	1	0	2
26-40 let	7	2	0	19	4	5	24
41-55 let	1	1	0	2	0	0	2
56 a více let	1	1	1	2	0	0	2
Celkem	10	4	1	24	5	5	30
Oddělení							
personální	1	1	0	2	0	0	2
finance	2	2	0	4	0	1	5
kvalita	2	0	1	5	2	2	7
logistika	2	0	0	8	3	1	10
sklad	0	0	0	0	0	0	0
výroba	1	0	0	3	0	0	3
jiné	2	1	0	2	0	1	3
Celkem	10	4	1	24	5	5	30
Vzdělání							
SŠ s VL	0	0	0	0	0	0	0
SŠ s M.	6	2	1	10	2	1	12
VOŠ	0	0	0	0	0	0	0
VŠ	4	2	0	14	3	4	18
Celkem	10	4	1	24	5	5	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 16 – Které benefity využíváte? (relativní četnost)

	příspěvek na životní a penzijní pojištění	věrnostní program T-mobile	příspěvek dětem na tábor	příspěvek na stravování	sportovní akce	žádné	Celkem
Pohlaví	p1	p2	p3	p4	p5	p6	P
muž	43%	14%	7%	86%	14%	14%	47%
žena	25%	13%	0%	75%	19%	19%	53%
Celkem	33%	13%	3%	80%	17%	17%	100%
Věk							
do 25 let	50%	0%	0%	50%	50%	0%	7%
26-40 let	29%	8%	0%	79%	17%	21%	79%
41-55 let	50%	50%	0%	100%	0%	0%	7%
56 a více let	50%	50%	50%	100%	0%	0%	7%
Celkem	33%	13%	3%	80%	17%	17%	100%
Oddělení							
personální	50%	50%	0%	100%	0%	0%	7%
finance	40%	40%	0%	80%	0%	20%	17%
kvalita	29%	0%	14%	71%	14%	14%	23%
logistika	20%	0%	10%	50%	20%	20%	33%
sklad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
výroba	33%	0%	0%	100%	0%	0%	10%
jiné	67%	33%	0%	67%	0%	33%	10%
Celkem	33%	13%	3%	80%	17%	17%	100%
Vzdělání							
SŠ s VL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SŠ s M.	50%	17%	8%	83%	17%	8%	40%
VOŠ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VŠ	22%	11%	0%	78%	17%	22%	60%
Celkem	33%	13%	3%	80%	17%	17%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 17 – Považujete následující zaměstnaneckou výhodu za důležitou? (absolutní četnost)

	příspěvek na životní a penzijní pojištění				věrnostní program T-mobile				příspěvek dětem na tábor				příspěvek na stravování				sportovní akce				absolutní četnost
	absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				absolutní četnost				
Pohlaví	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkem
muž	13	1	0	0	1	6	6	1	5	8	1	0	12	2	0	0	3	3	7	1	14
žena	7	5	3	1	2	6	5	3	3	7	2	4	11	2	1	2	5	5	3	3	16
Celkem	20	6	3	1	3	12	11	4	8	15	3	4	23	4	4	2	8	8	10	4	30
Věk																					
do 25 let	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	2
26-40 let	15	5	3	1	2	7	11	4	6	13	2	3	19	3	0	2	7	6	9	2	24
41-55 let	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	2
56 a více let	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	2
Celkem	20	6	3	1	3	12	11	4	8	15	3	4	23	4	1	2	8	8	10	4	30
Oddělení																					
personální	2	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	2	0	0	2
finance	4	1	0	0	0	3	2	0	1	2	0	2	3	1	0	1	1	1	2	1	5
kvalita	4	2	0	1	1	4	1	1	2	4	0	1	3	3	0	1	1	2	3	1	7
logistika	5	2	3	0	2	2	3	3	3	5	1	1	10	0	0	0	5	2	2	1	10
sklad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
výroba	3	0	0	0	0	1	2	0	0	2	1	0	3	0	0	0	1	0	1	1	3
jiné	2	1	0	0	0	0	3	0	1	2	0	0	3	0	0	0	0	1	2	0	3
Celkem	20	6	3	1	3	12	11	4	8	15	3	4	23	4	1	2	8	8	10	4	30
Vzdělání																					
SŠ s VL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SŠ s M.	11	1	0	0	1	7	4	0	4	5	1	2	8	2	1	1	4	2	4	2	12
VOŠ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VŠ	9	5	3	1	2	5	7	4	4	10	2	2	15	2	0	1	4	6	6	2	18
Celkem	20	6	3	1	3	12	11	4	8	15	3	4	23	4	1	2	8	8	10	4	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 18 – Považujete následující zaměstnaneckou výhodu za důležitou? (relativní četnost)

	příspěvek na životní a penzijní pojištění				věrnostní program T-mobile				příspěvek dětem na tábor				příspěvek na stravování				sportovní akce				relativní četnost
	relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				relativní četnost				
Pohlaví	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkem
muž	93%	7%	0%	0%	7%	43%	43%	7%	36%	57%	7%	0%	86%	14%	0%	0%	21%	21%	50%	7%	47%
žena	44%	31%	19%	6%	13%	38%	31%	19%	19%	44%	13%	25%	69%	13%	6%	13%	31%	31%	19%	19%	53%
Celkem	67%	20%	10%	3%	10%	40%	37%	13%	27%	50%	10%	13%	77%	13%	13%	6%	27%	27%	33%	13%	100%
Věk																					
do 25 let	100%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	7%
26-40 let	63%	21%	13%	4%	8%	29%	46%	17%	25%	54%	8%	13%	79%	13%	0%	8%	29%	25%	38%	8%	79%
41-55 let	50%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	7%
56 a více let	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	7%
Celkem	67%	20%	10%	3%	10%	40%	37%	13%	27%	50%	10%	13%	77%	13%	13%	6%	27%	27%	33%	13%	100%
Oddělení																					
personální	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	100%	0%	0%	7%
finance	80%	20%	0%	0%	0%	60%	40%	0%	20%	40%	0%	40%	60%	20%	0%	20%	20%	20%	40%	20%	17%
kvalita	57%	29%	0%	14%	14%	57%	14%	14%	29%	57%	0%	14%	43%	43%	0%	14%	14%	29%	43%	14%	23%
logistika	50%	20%	30%	0%	20%	20%	30%	30%	30%	50%	10%	10%	100%	0%	0%	0%	50%	20%	20%	10%	33%
sklad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
výroba	100%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	67%	33%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	33%	10%
jiné	67%	33%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	10%
Celkem	67%	20%	10%	3%	10%	40%	37%	13%	27%	50%	10%	13%	77%	13%	13%	6%	27%	27%	33%	13%	100%
Vzdělání																					
SŠ s VL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SŠ s M.	92%	8%	0%	0%	8%	58%	33%	0%	33%	42%	8%	17%	67%	17%	8%	8%	33%	17%	33%	17%	40%
VOŠ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VŠ	50%	28%	17%	6%	11%	28%	39%	22%	22%	56%	11%	11%	83%	11%	0%	6%	22%	33%	33%	11%	60%
Celkem	67%	20%	10%	3%	10%	40%	37%	13%	27%	50%	10%	13%	77%	13%	13%	6%	27%	27%	33%	13%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 19 – Měla byste zájem o následující zaměstnaneckou výhodu?

	vzdělávací kurzy		poukaz do sportovního zařízení		poukaz do rekreačního zařízení		práce z domova		sick days		Celkem	
Pohlaví	n1	p1	n2	p2	n3	p3	n4	p4	n5	p5	N	P
muž	13	93%	8	57%	9	64%	13	92%	13	92%	14	47%
žena	15	94%	9	56%	11	69%	14	88%	16	100%	16	53%
Celkem	28	93%	17	57%	20	67%	27	90%	29	97%	30	100%
Věk												
do 25 let	2	100%	2	100%	2	100%	2	100%	2	100%	2	7%
26-40 let	22	92%	13	54%	16	67%	22	92%	23	96%	24	79%
41-55 let	2	100%	1	50%	1	50%	1	50%	2	100%	2	7%
56 a více let	2	100%	1	50%	1	50%	2	100%	2	100%	2	7%
Celkem	28	93%	17	57%	20	67%	27	90%	29	97%	30	100%
Oddělení												
personální	2	100%	2	100%	2	100%	2	100%	2	100%	2	7%
finance	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	5	17%
kvalita	7	100%	5	71%	6	86%	6	86%	6	86%	7	23%
logistika	8	80%	3	30%	5	50%	9	90%	10	100%	10	33%
sklad	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
výroba	3	100%	1	33%	1	33%	3	100%	3	100%	3	10%
jiné	3	100%	2	67%	2	67%	3	100%	3	100%	3	10%
Celkem	28	93%	17	57%	20	67%	27	90%	29	97%	30	100%
Vzdělání												
SŠ s VL	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
SŠ s M.	12	100%	9	75%	9	75%	10	83%	11	92%	12	40%
VOŠ	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VŠ	16	100%	8	44%	11	61%	17	94%	18	100%	18	60%
Celkem	28	93%	17	57%	20	67%	27	90%	29	97%	30	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 20 – Označte Vaši spokojenost se systémem odměňování (1 velmi spokojený, 2 spíše spokojený, 3 ani spokojený ani nespokojený, 4 spíše nespokojený, 5 velmi nespokojený). (absolutní četnost znaku)

	výše fixní složky základní mzdy					výše variabilní složky základní mzdy					výše individuálního výkonnostního bonusu					srozumitelnost systému odměňování					transparentnost systému odměňování					absolutní četnost
	absolutní četnost					absolutní četnost					absolutní četnost					absolutní četnost					absolutní četnost					
Pohlaví	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Celkem
muž	3	5	3	3	0	3	6	4	1	0	4	4	4	1	1	4	4	4	1	1	3	3	5	2	1	14
žena	4	6	3	3	0	3	6	4	3	0	2	4	7	2	1	3	5	5	2	1	2	2	7	4	1	16
Celkem	7	11	6	6	0	6	12	8	4	0	6	8	11	3	2	7	9	9	3	2	5	5	12	6	2	30
Věk																										
do 25 let	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	2
26-40 let	7	8	5	4	0	6	9	6	3	0	6	3	11	2	2	6	6	7	3	2	5	5	7	5	2	24
41-55 let	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	2
56 a více let	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Celkem	7	11	6	6	0	6	12	8	4	0	6	8	11	3	2	7	9	9	3	2	5	5	12	6	2	30
Oddělení																										
personální	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2
finance	0	4	1	0	0	0	4	1	0	0	1	2	2	0	0	0	2	3	0	0	0	0	4	1	0	5
kvalita	1	2	3	1	0	1	2	4	0	0	1	2	2	0	2	3	2	0	0	2	2	1	2	1	1	7
logistika	4	3	2	1	0	3	3	3	1	0	2	1	5	2	0	3	2	4	1	0	2	3	2	2	1	10
sklad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
výroba	1	0	0	2	0	1	0	0	2	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	2	1	0	3
jiné	1	0	0	2	0	1	1	0	1	0	1	0	2	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	3
Celkem	7	11	6	6	0	6	12	8	4	0	6	8	11	3	2	7	9	9	3	2	5	5	12	6	2	30
Vzdělání																										
SŠ s VL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SŠ s M.	2	4	3	3	0	2	4	4	2	0	2	5	3	2	0	3	3	5	1	0	2	0	8	2	0	12
VOŠ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VŠ	5	7	3	3	0	4	8	4	2	0	4	3	8	1	2	4	6	4	2	2	3	5	4	4	2	18
Celkem	7	11	6	6	0	6	12	8	4	0	6	8	11	3	2	7	9	9	3	2	5	5	12	6	2	30

Zdroj: Vlastní zpracování

	spravedlnost v odměňování mezi zaměstnanci					hodnocení výkonu					rozdělení odměn					informovanost o systému odměňování					zaměstnanecké benefity					absolutní četnost
	absolutní četnost					absolutní četnost					absolutní četnost					absolutní četnost					absolutní četnost					
Pohlaví	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Celkem
muž	2	4	4	3	1	2	4	3	4	1	2	4	5	2	1	2	4	3	4	1	4	4	3	1	2	14
žena	0	1	6	7	2	0	5	4	6	1	0	3	12	1	0	2	4	5	2	3	0	7	6	3	0	16
Celkem	2	5	10	10	3	2	9	7	10	2	2	7	17	3	1	4	8	8	6	4	4	11	9	4	2	30
Věk																										
do 25 let	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	2
26-40 let	2	5	6	8	3	2	5	6	9	2	2	5	13	3	1	4	5	7	5	3	4	7	7	4	2	24
41-55 let	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	2
56 a více let	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	2
Celkem	2	5	10	10	3	2	9	7	10	2	2	7	17	3	1	4	8	8	6	4	4	11	9	4	2	30
Oddělení																										
personální	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2
finance	0	1	4	0	0	0	2	1	2	0	0	2	3	0	0	0	1	2	2	0	1	2	2	0	0	5
kvalita	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	0	2	7
logistika	0	3	3	4	0	0	2	4	4	0	0	4	6	0	0	2	3	4	1	0	1	2	4	3	0	10
sklad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
výroba	0	0	1	1	1	0	0	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0	1	1	1	0	2	0	1	0	3
jiné	1	0	0	2	0	1	1	0	1	0	1	0	2	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	3
Celkem	2	5	10	10	3	2	9	7	10	2	2	7	17	3	1	4	8	8	6	4	4	11	9	4	2	30
Vzdělání																										
SŠ s VL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SŠ s M.	1	1	6	4	0	1	4	3	4	0	1	3	6	2	0	1	4	3	3	1	2	4	4	1	1	12
VOŠ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VŠ	1	4	4	6	3	1	5	4	6	2	1	4	11	1	1	3	4	5	3	3	2	7	5	3	1	18
Celkem	2	5	10	10	3	2	9	7	10	2	2	7	17	3	1	4	8	8	6	4	4	11	9	4	2	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka 21 – Označte Vaši spokojenost se systémem odměňování (1 velmi spokojený, 2 spíše spokojený, 3 ani spokojený ani nespokojený, 4 spíše nespokojený, 5 velmi nespokojený). (relativní četnost znaku)

	výše fixní složky základní mzdy					výše variabilní složky základní mzdy					výše individuálního výkonnostního bonusu					srozumitelnost systému odměňování					transparentnost systému odměňování					relativní četnost
	relativní četnost					relativní četnost					relativní četnost					relativní četnost					relativní četnost					
Pohlaví	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Celkem
muž	21%	36%	21%	21%	0%	21%	43%	29%	7%	0%	29%	29%	29%	7%	7%	29%	29%	29%	7%	7%	21%	21%	36%	14%	7%	47%
žena	25%	38%	19%	0%	0%	19%	38%	25%	19%	0%	13%	25%	44%	13%	6%	19%	31%	31%	13%	6%	13%	13%	44%	25%	6%	53%
Celkem	23%	37%	20%	20%	0%	20%	40%	27%	13%	0%	20%	27%	37%	10%	7%	23%	30%	30%	10%	7%	17%	17%	40%	20%	7%	100%
Věk																										
do 25 let	0%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	7%
26-40 let	29%	33%	21%	17%	0%	25%	38%	25%	13%	0%	25%	13%	46%	8%	8%	25%	25%	29%	13%	8%	21%	21%	29%	21%	8%	79%
41-55 let	0%	50%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	7%
56 a více let	0%	50%	0%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	7%
Celkem	23%	37%	20%	20%	0%	20%	40%	27%	13%	0%	20%	27%	37%	10%	7%	23%	30%	30%	10%	7%	17%	17%	40%	20%	7%	100%
Oddělení																										
personální	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	7%
finance	0%	80%	20%	0%	0%	0%	80%	20%	0%	0%	20%	40%	40%	0%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	0%	80%	20%	0%	17%
kvalita	14%	29%	43%	14%	0%	14%	29%	57%	0%	0%	14%	29%	29%	0%	29%	43%	29%	0%	0%	29%	29%	14%	29%	14%	14%	23%
logistika	40%	30%	20%	10%	0%	30%	30%	30%	10%	0%	20%	10%	50%	20%	0%	30%	20%	40%	10%	0%	20%	30%	20%	20%	10%	33%
sklad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
výroba	33%	0%	0%	67%	0%	33%	0%	0%	67%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	0%	33%	33%	33%	0%	0%	0%	67%	33%	0%	10%
jiné	33%	0%	0%	67%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	33%	0%	67%	0%	0%	33%	0%	33%	33%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	10%
Celkem	23%	37%	20%	20%	0%	20%	40%	27%	13%	0%	20%	27%	37%	10%	7%	23%	30%	30%	10%	7%	17%	17%	40%	20%	7%	100%
Vzdělání																										
SŠ s VL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SŠ s M.	17%	33%	25%	25%	0%	17%	33%	33%	17%	0%	17%	42%	25%	17%	0%	25%	25%	42%	8%	0%	17%	0%	67%	17%	0%	40%
VOŠ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VŠ	28%	39%	17%	17%	0%	22%	44%	22%	11%	0%	22%	17%	44%	6%	11%	22%	33%	22%	11%	11%	17%	28%	22%	22%	11%	60%
Celkem	23%	37%	20%	20%	0%	20%	40%	27%	13%	0%	20%	27%	37%	10%	7%	23%	30%	30%	10%	7%	17%	17%	40%	20%	7%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

	spravedlnost v odměňování mezi zaměstnanci					hodnocení výkonu					rozdělení odměn					informovanost o systému odměňování					zaměstnanecské benefity					relativní četnost
	relativní četnost					relativní četnost					relativní četnost					relativní četnost					relativní četnost					
Pohlaví	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Celkem
muž	14%	29%	29%	21%	7%	14%	29%	21%	29%	7%	14%	29%	36%	14%	7%	14%	29%	21%	29%	7%	29%	29%	7%	21%	14%	47%
žena	0%	6%	38%	44%	13%	0%	31%	25%	38%	6%	0%	19%	75%	6%	0%	25%	50%	50%	38%	25%	25%	69%	56%	25%	13%	53%
Celkem	7%	17%	33%	33%	10%	7%	30%	23%	33%	7%	7%	23%	57%	10%	3%	13%	27%	27%	20%	13%	13%	37%	30%	13%	7%	100%
Věk																										
do 25 let	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	7%
26-40 let	8%	21%	25%	33%	13%	8%	31%	25%	38%	8%	8%	21%	54%	13%	4%	17%	21%	29%	21%	13%	17%	29%	29%	17%	8%	79%
41-55 let	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	100%	0%	0%	0%	7%
56 a více let	0%	0%	50%	50%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	7%
Celkem	7%	17%	33%	33%	10%	7%	30%	23%	33%	7%	7%	23%	57%	10%	3%	13%	27%	27%	20%	13%	13%	37%	30%	13%	7%	100%
Oddělení																										
personální	0%	0%	50%	50%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	7%
finance	0%	20%	80%	0%	0%	0%	40%	20%	40%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	20%	40%	40%	0%	20%	40%	40%	0%	0%	17%
kvalita	14%	14%	14%	29%	29%	14%	29%	14%	14%	29%	14%	14%	43%	14%	14%	14%	29%	14%	14%	29%	14%	29%	29%	0%	29%	23%
logistika	0%	30%	30%	40%	0%	0%	20%	40%	40%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	20%	30%	40%	10%	0%	10%	20%	40%	30%	0%	33%
sklad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
výroba	0%	0%	33%	33%	33%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	0%	33%	33%	33%	0%	67%	0%	33%	0%	10%
jiné	33%	0%	0%	67%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	33%	0%	67%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	33%	33%	33%	33%	0%	0%	10%
Celkem	7%	17%	33%	33%	10%	7%	30%	23%	33%	7%	7%	23%	57%	10%	3%	13%	27%	27%	20%	13%	13%	37%	30%	13%	7%	100%
Vzdělání																										
SŠ s VL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SŠ s M.	8%	8%	50%	33%	0%	8%	33%	25%	33%	0%	8%	25%	50%	17%	0%	8%	33%	25%	25%	8%	17%	33%	33%	8%	8%	40%
VOŠ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VŠ	6%	22%	22%	33%	17%	6%	28%	22%	33%	11%	6%	22%	61%	6%	6%	17%	22%	28%	17%	17%	11%	39%	28%	17%	6%	60%
Celkem	7%	17%	33%	33%	10%	7%	30%	23%	33%	7%	7%	23%	57%	10%	3%	13%	27%	27%	20%	13%	13%	37%	30%	13%	7%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování